

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
--------------------	---

CAPÍTULO 1

EL NACIMIENTO DE <i>BUSINESS WEEK</i> (1830-1929)	15
---	----

1.1. TECNOLOGÍA, GRANDES CORPORACIONES Y DIRECTIVOS	17
1.1.1. Formación del tejido empresarial.....	19
1.1.2. Empresa moderna y prosperidad económica.....	26
1.1.3. Las clases directivas y el <i>management</i>	36
1.2. NEGOCIOS Y PRENSA ESPECIALIZADA	48
1.2.1. Industria de la prensa y especialización.....	49
1.2.2. Periodismo industrial y de negocios.....	63
1.3. LA FORMACIÓN DE MCGRAW-HILL.....	70
1.3.1. James H. McGraw, decano del periodismo industrial.....	72
1.3.2. John A. Hill, periodista pragmático.....	85
1.3.3. McGraw-Hill: la unión de dos culturas periodísticas	91
1.4. EL NACIMIENTO DE <i>BUSINESS WEEK</i>	106
1.4.1. La idea de una nueva revista de negocios	107
1.4.2. <i>Business Week</i> , primeros números	113
1.4.3. Estructura de contenidos	117
1.4.4. La primera redacción.....	125
1.4.5. Del lanzamiento a la Gran Depresión.....	129
1.4.5.1. <i>Periodismo y crash bursátil</i>	134
1.4.5.2. <i>La llegada de la depresión económica</i>	142

CAPÍTULO 2

LA CONSOLIDACIÓN DEL SEMANARIO (1930-1950)	149
2.1. NUEVAS FRONTERAS ECONÓMICAS, TECNOLÓGICAS Y EMPRESARIALES	151
2.1.1. Los retos del <i>New Deal</i> y la economía de Guerra.....	151
2.1.2. De la electrónica a la energía nuclear	156
2.1.3. Relaciones humanas y mercado: las nuevas bases del <i>management</i>	163
2.2. LA EXPANSIÓN DE MCGRAW-HILL: DEPRESIÓN, GUERRA Y POSGUERRA	166
2.2.1. La estrategia del grupo ante la crisis	167
2.2.2. El impulso de los años cuarenta	172
2.3. EL DESPEGUE DE <i>BUSINESS WEEK</i>	180
2.3.1. Una fórmula que funciona: solidez editorial y redaccional.....	183
2.3.1.1. <i>La filosofía periodística</i>	185
2.3.1.2. <i>Flexibilidad y adaptación de contenidos</i>	189
2.3.1.3. <i>Desarrollo redaccional</i>	198
2.3.2. Depresión, <i>New Deal</i> y II Guerra Mundial en <i>Business Week</i>	205
2.3.2.1. <i>La evidencia de la crisis económica</i>	206
2.3.2.2. <i>Roosevelt y el New Deal</i>	212
2.3.2.3. <i>El paréntesis de la Segunda Guerra Mundial</i>	218
2.3.2.4. <i>El desarrollo económico de la posguerra</i>	221
2.3.3. Tecnologías bélicas y desarrollo industrial.....	224
2.3.3.1. <i>La radio y la televisión</i>	225
2.3.3.2. <i>Innovaciones en el transporte</i>	232
2.3.3.3. <i>El interés por la investigación y la innovación</i>	241
2.3.4. El <i>management</i> como noticia.....	244

CAPÍTULO 3

INTERNACIONALIZACIÓN Y LIDERAZGO (1950-1984)	253
3.1. PROSPERIDAD Y CRISIS DURANTE LA GUERRA FRÍA	254
3.1.1. La proyección internacional y el liderazgo económico	255
3.1.2. La aceleración tecnológica	261
3.1.3. La teoría general del <i>management</i>	269
3.2. LA GRAN EXPANSIÓN EMPRESARIAL DE MCGRAW-HILL	272
3.2.1. Adquisiciones, lanzamientos y proyección exterior.....	273
3.2.2. El gobierno de una gran empresa familiar.....	279
3.3. <i>BUSINESS WEEK</i> , REVISTA DE NEGOCIOS LÍDER	287
3.3.1. Madurez y profesionalización.....	288
3.3.1.1. <i>Elliott V. Bell y Kenneth Kramer (1950-1969)</i>	289
3.3.1.2. <i>El impulso moderno de Lewis H. Young (1969-1984)</i>	300
3.3.1.3. <i>Internacionalización, modernización tecnológica y excelencia editorial</i>	315
3.3.2. Prosperidad del consumo y crisis petrolíferas en <i>Business Week</i>	326
3.3.2.1. <i>Política, economía y Guerra Fría</i>	327

3.3.2.2. <i>Sociedad de consumo y tensión social</i>	333
3.3.2.3. <i>Crisis del petróleo</i>	337
3.3.2.4. <i>La economía de la oferta</i>	342
3.3.3. Desarrollo científico e innovación empresarial.....	345
3.3.3.1. <i>Tecnología de la Guerra Fría</i>	351
3.3.3.2. <i>El boom de la electrónica de consumo</i>	357
3.3.3.3. <i>El ordenador como estrella informativa</i>	364
3.3.3.4. <i>Otros sectores innovadores</i>	371
3.3.4. Cobertura del liderazgo directivo.....	379

CAPÍTULO 4

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA ERA DIGITAL (1984-2009) 389

4.1. NEOLIBERALISMO Y NUEVA ECONOMÍA	391
4.1.1. Auge y caída del neoliberalismo.....	392
4.1.1.1. <i>Reaganomics</i>	392
4.1.1.2. <i>Clinton y la Nueva Economía</i>	395
4.1.1.3. <i>La agitación del nuevo milenio</i>	397
4.1.2. Nuevos desafíos tecnológicos	399
4.1.2.1. <i>La explosión de la biotecnología</i>	400
4.1.2.2. <i>Un mundo informatizado</i>	404
4.1.2.3. <i>Energías alternativas y conciencia medioambiental</i>	408
4.1.3. <i>El boom del Management</i>	411
4.2. THE MCGRAW-HILL COS.: UN GRUPO GLOBAL.....	414
4.2.1. Misión fundacional y reestructuraciones.....	417
4.2.2. Modernización tecnológica y control financiero	421
4.2.3. Gestión de los retos de la Nueva Economía.....	426
4.2.4. Las exigencias de la crisis económica y publicitaria.....	432
4.3. EL PODER DE LA MARCA <i>BUSINESS WEEK</i>	435
4.3.1. De revista a servicio multiplataforma.....	436
4.3.1.1. <i>El impulso de Shepard</i>	437
4.3.1.2. <i>La responsabilidad de la influencia</i>	446
4.3.1.3. <i>Nuevos ingredientes de calidad</i>	451
4.3.1.4. <i>Nuevas tecnologías y extensión de la marca</i>	457
4.3.1.5. <i>La celebración del éxito del buen periodismo de innovación</i>	469
4.3.1.6. <i>Nuevos desafíos</i>	477
4.3.1.7. <i>La venta de Business Week</i>	503
4.3.2. Del <i>crash</i> de 1987 a la crisis de 2008	509
4.3.2.1. <i>La inestabilidad bursátil y el liberalismo global</i>	510
4.3.2.2. <i>La Nueva Economía en los noventa</i>	516
4.3.2.3. <i>De Bush a Obama: crisis y “nueva esperanza”</i>	522
4.3.3. Periodismo de innovación	529
4.3.3.1. <i>La explosión de la biotecnología</i>	534
4.3.3.2. <i>La gran promesa de la nanotecnología</i>	538
4.3.3.3. <i>La popularización del ordenador</i>	540

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

4.3.3.4. <i>Internet, World Wide Web y móviles</i>	546
4.3.3.5. <i>Energía y desarrollo sostenible</i>	555
4.3.4. El liderazgo directivo.....	558
CONCLUSIONES	569
BIBLIOGRAFÍA	577
ANEXOS	603
ANEXO 1. ARTÍCULOS CITADOS.....	603
ANEXO 2. DIRECTORES Y <i>PUBLISHERS</i> DE <i>BUSINESS WEEK</i>	672
ANEXO 3. ENTREVISTAS.....	673

INTRODUCCIÓN

El nacimiento de *Business Week* el 7 de septiembre de 1929 coincidió con uno de los momentos más críticos en la historia económica y financiera de los Estados Unidos: el *crash* del 29. Era un contexto poco apacible para una nueva revista que, en el seno de una compañía en pleno desarrollo como McGraw-Hill, tendría que demostrar a los lectores –y a los propios ejecutivos de la empresa– que su publicación semanal y sus pérdidas iniciales merecían la pena. Ochenta años después, la celebración de este aniversario en la publicación ha coincidido con otra de las peores crisis financieras y económicas de la historia. Y curiosamente, debido al continuado declive de los ingresos publicitarios, en diciembre de 2009 se ha producido otro acontecimiento trascendental en su historia: la venta de la cabecera a la empresa de servicios financieros Bloomberg LP, con lo que ha dejado de estar en el seno de McGraw-Hill, la compañía que la fundó.

Esta tesis doctoral aborda el desarrollo de *Business Week* entre esos dos momentos. La investigación sobre este semanario es relevante por su excelencia editorial, su utilidad y prestigio entre los hombres de negocios, su impacto dentro del mercado de la comunicación –donde ha servido como modelo periodístico para muchas otras publicaciones– y por representar un caso especial de interacción entre periodismo, negocios y tecnología, tanto en su fórmula editorial como en la cobertura del cambio tecnológico y la innovación como motores del desarrollo empresarial y económico de los Estados Unidos. En este sentido, la revista se puede entender

como un ejemplo pionero de lo que en los últimos años algunos investigadores han denominado “periodismo de innovación”.

Sin embargo, a pesar de su reconocimiento global y de esa peculiar fórmula periodística, tan imitada, existen muy pocas referencias académicas e investigaciones sobre su exitosa trayectoria. De hecho, ésta fue una de las principales dificultades a la hora de emprender esta tesis. Pero al mismo tiempo, fue también uno de los acicates para iniciarla, con la seguridad de que se podrían descubrir muchos rasgos inéditos de la publicación.

La hipótesis de partida de esta investigación es que el desarrollo de *Business Week* ha estado íntimamente ligado al cambio tecnológico y a la innovación, como principales motores del crecimiento económico a lo largo del siglo XX y los primeros años del nuevo milenio. La tesis, a través del análisis histórico de la compañía editorial y del semanario, y del estudio de sus contenidos, trata de descubrir los rasgos que configuran en el caso de *Business Week* esa especial identidad informativa, vinculada al cambio tecnológico y a los procesos de innovación, que ha dado un carácter único y distintivo al periodismo económico de la revista.

La investigación se ha llevado a cabo con dos enfoques metodológicos fundamentales. Por un lado, se ha seguido el método histórico para determinar los principales acontecimientos e hitos que conforman la historia editorial de *Business Week*, en el marco de la historia de McGraw-Hill. Como consecuencia de ese análisis, se han distinguido cuatro etapas en el desarrollo de la revista, que sirven de estructura de la investigación.

Por otro lado, se ha realizado un análisis de contenidos de todos los números de *Business Week* entre septiembre de 1929 y diciembre de 2009. Los ejes de ese análisis han sido tres: los cambios formales y de estructura temática en la revista; las posturas del semanario sobre los principales temas económicos y empresariales de actualidad; y la cobertura de los temas más relacionados con la innovación, sobre todo en dos campos, tecnologías y *management*. En el caso de la cobertura tecnológica, se han analizado más en profundidad sólo una muestra de los sectores que en cada época recibieron mayor atención por parte de la revista.

Para realizar la investigación se han utilizado cuatro tipos fundamentales de fuentes.

En primer lugar, la base documental más importante ha sido la versión microfilmada de *Business Week*, disponible en la Mediateca de la Universidad de Navarra, así como la colección completa en formato impreso en la biblioteca de Northwestern University (Evanston, IL.). En ambos casos, se ha utilizado como base de ejemplares la edición estadounidense del semanario, aunque para ciertos detalles se ha tenido acceso a otras ediciones (europea y asiática).

La segunda fuente fundamental han sido los documentos internos de The McGraw-Hill Cos., la mayoría de ellos inéditos, disponibles en los archivos de la compañía y en la redacción de *Business Week*, situados en las oficinas generales del grupo en el 1221 de la Avenida de las Américas de Nueva York. Esta documentación ha sido esencial para todos los aspectos históricos de la tesis.

En tercer lugar, se han llevado a cabo varias decenas de entrevistas en profundidad con los redactores y editores del semanario, con varios de los principales directivos de McGraw-Hill, y con grandes pensadores de la historia de los negocios.

Por último, se ha realizado una exhaustiva revisión bibliográfica de libros, artículos académicos y periodísticos, tesis doctorales, etc., relacionados con el contexto económico y tecnológico de las distintas épocas de la historia de la revista. Asimismo, se ha tratado de agotar toda la bibliografía secundaria existente sobre McGraw-Hill y *Business Week*, tanto de naturaleza académica como profesional. La excelente biblioteca de la Universidad de Navarra ha constituido la base de operaciones para estas búsquedas y consultas, aunque también se revisaron los fondos bibliográficos de la New York Public Library, New York University, Columbia University (Nueva York), Northwestern University (Evanston, IL.) y Edinburgh University (Edimburgo).

La inmensa mayoría de las fuentes utilizadas están escritas en inglés, y aunque algunas de las citas directas se han traducido al español para facilitar la lectura y la comprensión del trabajo, muchas se han mantenido en su idioma original —como en el caso de las procedentes de las entrevistas en profundidad, las investigaciones sin publicar, los documentos inéditos de los archivos de McGraw-Hill, los artículos del análisis de contenido de la revista y los informes anuales de la compañía—, debido a su especial valor documental y a la

posible pérdida de sentido y de estilo si se tradujesen. Asimismo, los cargos de los miembros de la redacción y de los directivos de la compañía se han mantenido en la mayoría de los casos en su versión original para no desvirtuar su significado, sobre todo teniendo en cuenta que en muchas ocasiones no existe sustituto válido en castellano.

Como ya se ha comentado, la estructuración de la tesis en cuatro capítulos, correspondientes a fases en la evolución de la historia del semanario, se ha realizado atendiendo a cambios sustanciales, a momentos de inflexión en el desarrollo de la cabecera, que en buena medida coinciden también con períodos de cambio en el contexto económico y empresarial estadounidense.

El primer capítulo, sobre la fundación del semanario, toma como marco histórico el surgimiento de las grandes corporaciones a raíz de la Segunda Revolución Industrial, en el último tercio del siglo XIX, y llega hasta 1929, fecha en la que se produce el *crash* bursátil y el nacimiento de *Business Week*. Como expresión paradigmática de la competitividad empresarial y del desarrollo periodístico, se estudia el caso de dos figuras de gran relevancia dentro del periodismo industrial y de negocios: James H. McGraw y John A. Hill. Los dos consiguieron transmitir unos altos estándares de calidad periodística, gracias a sus artículos, sus publicaciones y las empresas que fundaron. Ambos sentaron las bases de McGraw-Hill Publishing Co., que con el paso de los años se ha convertido en uno de los mayores grupos periodísticos y editoriales del mundo. Entre sus cabeceras, una destacaría por encima del resto: *Business Week*, semanario que vivió una infancia muy complicada debido al colapso bursátil de Wall Street, producido tan sólo siete semanas después de su lanzamiento al mercado.

El segundo capítulo de la tesis abarca desde los años treinta a los cincuenta del siglo XX. Desde el punto de vista macro-económico, político y social, la Depresión económica y el *New Deal* dieron paso a un contexto marcado por la Segunda Guerra Mundial y la posguerra. Las innovaciones tecnológicas introducidas en esos años moldearon el mundo de los negocios estadounidense y sirvieron de referencia para el desarrollo económico en muchos otros países. Estas innovaciones también marcaron la evolución de la revista, que adaptaba su cobertura y contenidos a la introducción de

nuevos productos e ideas innovadoras en el mercado. En este período, además, la cabecera se convirtió en el buque insignia del grupo, una vez superados los difíciles años de la Depresión. Fueron años en los que la publicación tuvo que consolidar sus principios editoriales, su fórmula periodística –de continua adaptación a los cambios del mercado y a las necesidades de su lector principal, el hombre de negocios- y su estrategia comercial –la propia de un medio con una fuerte vocación de servicio al mundo de la empresa-.

El tercer capítulo aborda una de las etapas más interesantes de la historia económica contemporánea, y quizá la fase más importante en la historia de *Business Week*. Por un lado, la prosperidad económica de los años cincuenta y sesenta se vio frenada con la llegada de las crisis energéticas en los setenta, y la consiguiente recesión de comienzos de los ochenta. Desde el punto de vista del cambio tecnológico y la innovación, a partir de los años cincuenta se produjo una progresiva irrupción de la electrónica en todos los ámbitos de consumo, cuya manifestación última fue la emergencia del ordenador como eje de una nueva era. Junto a la industria de las computadoras, la llegada de los aviones *jet*, y el desarrollo de la energía nuclear y la carrera por conquistar el espacio en el contexto de Guerra Fría, marcaron una nueva era desde el punto de vista de la investigación y el desarrollo. Para *Business Week*, fueron tres décadas en las que se erigió en el semanario líder del mercado de la comunicación especializada en negocios –tanto por difusión como por ingresos publicitarios-, y en una de las publicaciones más influyentes del mundo empresarial, dentro y fuera de los Estados Unidos.

El cuarto y último capítulo de la tesis abarca el período desde la segunda mitad de la década de 1980 hasta la actualidad. Tras la llegada del ordenador personal y su posterior éxito comercial, el desarrollo de la biotecnología, la nanotecnología, Internet, el teléfono móvil y las energías alternativas, marcaron un nuevo horizonte en el campo de la innovación tecnológica. *Business Week* llegó a esa época en las mejores condiciones para convertirse en la revista de negocios de referencia en todo el mundo, con una experiencia y una sensibilidad únicas para dar razón del impacto de los cambios tecnológicos en la economía y en la sociedad. No es de extrañar que fuera una de las publicaciones que mejor supo explicar fenómenos

como el de la “Nueva Economía” en los años noventa. Asimismo, la propia identidad de la publicación reflejó en esos años su clara apuesta por el diseño, por la adaptación tecnológica y por la innovación editorial en su sentido más amplio.

En el apartado de conclusiones se da razón del cumplimiento de la hipótesis del trabajo. La peculiar identidad periodística de *Business Week* se conformó desde su origen, y así se ha desarrollado desde entonces, por la confluencia de los intereses de unos hombres de negocios cada vez más atraídos por procesos horizontales de cambio –como el de la innovación tecnológica y de técnicas de gestión-, con la experiencia de una empresa tradicionalmente interesada en servir a sectores empresariales punteros –como McGraw-Hill-, y con un desarrollo empresarial y de los negocios cada vez más determinado por las tecnologías –como bien han demostrado autores como Alfred Chandler-.

La realización de esta tesis doctoral no hubiera sido posible sin la colaboración de numerosas personas, y el agradecimiento personal a todas ellas merecería un capítulo aparte. Además, estas personas se encuentran dispersas en varios puntos del planeta, ya que mis continuas estancias en el extranjero han hecho que la investigación y la redacción de la tesis se hayan producido en varios continentes. Un hecho que, por otra parte, corre paralelo al enfoque global de la tesis, ya que se analiza una revista de impacto mundial donde las informaciones internacionales han tenido también un valor fundamental.

Mi más sincero agradecimiento al Dr. Ángel Arrese Reca por su plena disponibilidad, excelente profesionalidad y constante ánimo. Su amor por el trabajo bien hecho, por la educación y por el periodismo especializado en economía y negocios, me han servido como referente a lo largo de este proyecto y son valores que quedan conmigo de ahora en adelante. Asimismo, quiero agradecer al Dr. Alfonso Vara Miguel, por su confianza y por despertar en mi interior el interés por la información especializada en economía y negocios desde el primer año de la Licenciatura en Periodismo. Trabajar con

ellos ha sido un privilegio, un verdadero placer y una fuente constante de inspiración personal y periodística.

Agradezco a la Universidad de Navarra por brindarme la oportunidad de formar parte de una institución educativa excelente, tanto en lo académico y profesional como en lo humano. Dentro de la universidad, a la Facultad de Comunicación, por todos los años de formación periodística, y en particular, al departamento de Empresa Informativa, por servir de ejemplo del buen compañerismo y del trabajo en equipo, y por su flexibilidad para que pudiera afrontar otros proyectos fuera de la Universidad.

Los agradecimientos menos personales se centran en los profesionales y los directivos de McGraw-Hill y de *Business Week*, por su amabilidad y por la confianza e interés depositados en mi investigación. Me han permitido gozar del pleno acceso a sus archivos, así como la realización de entrevistas en las oficinas generales de Nueva York. Gracias a su ayuda, esta tesis tiene un valor documental especial.

También agradezco la oportunidad de realizar prácticas periodísticas durante cinco meses en las corresponsalías de *Business Week* en Chicago y Hong Kong. El trabajo durante esos meses fue clave para comprender el funcionamiento diario y los valores de la publicación, además de ser una enriquecedora experiencia profesional.

Este repaso de reconocimientos internacionales finaliza con un agradecimiento a Chris Roush, profesor de *Business Journalism* en North Carolina University, Chapel Hill, por su inmediata respuesta en momentos puntuales desde el otro lado del Atlántico; y a las bibliotecas de Northwestern University, Columbia University, New York University, New York Public Library y Edinburgh University, ya que sus recursos resultaron de gran ayuda en mis períodos de exilio académico.

De vuelta en mi *alma mater*, la Universidad de Navarra, agradezco el constante ánimo, buen trato y amistad de todos mis colegas de la Facultad de Comunicación, entre ellos, los doctores Fernando López-Pan, Miguel Ángel Jimeno, Antonio Martínez, Charo Sádaba y Javier Serrano. También agradezco a la revista *Nuestro Tiempo*, por darme la oportunidad de publicar artículos sobre

cuestiones actuales referentes al periodismo y otros temas de interés, que me han servido también para crecer como periodista.

Estos más de cinco años de trabajo no hubieran sido posibles sin la generosa financiación de instituciones como la Asociación de Amigos de la Universidad de Navarra, el Gobierno de Navarra, la Comisión Fulbright y el Seminario de Información Económica de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra.

Por último, especial agradecimiento merece mi familia, sobre todo mis padres, Manuel y Asun, y mi hermana, Elda, a quienes dedico esta tesis. Su ejemplo de trabajo, amor y humildad me hacen sentir orgulloso de formar parte de sus vidas. El inquebrantable apoyo mostrado en todos mis proyectos, y su paciencia durante mis constantes, y a veces extensas, estancias en el extranjero, han sido imprescindibles en la realización de esta investigación.

CAPÍTULO 1

EL NACIMIENTO DE *BUSINESS WEEK* (1830-1929)

En el período comprendido entre mediados del siglo XIX y las tres primeras décadas del siglo XX, el desarrollo del mundo de los negocios corrió parejo al crecimiento de la prensa especializada en temas económicos y empresariales. En este sentido, por ejemplo, el surgimiento de industrias como el ferrocarril fue el punto de partida del lanzamiento de publicaciones centradas en la cobertura de las últimas novedades en torno a este medio de transporte. Y sin embargo, a pesar de la existencia de numerosas publicaciones dedicadas a estas y otras cuestiones, su análisis no ha suscitado hasta ahora un gran interés académico. Por ello, en este capítulo se trata de explicar el nacimiento de *Business Week* en ese contexto de desarrollo industrial, tecnológico y empresarial.

Por un lado, la industrialización de los Estados Unidos y el período de formación del tejido empresarial constituyen el punto de partida de la investigación. Desde sus inicios, las redes ferroviarias y la introducción del telégrafo supusieron una gran revolución en los transportes y en las comunicaciones. Al mismo tiempo, el crecimiento de las ciudades, la producción a gran escala y las mejoras introducidas en la distribución, sentaron las bases del nacimiento de las primeras “Grandes Corporaciones” de finales de siglo. Estas compañías ejercieron un gran poder económico, político y social, y, tras la Gran Guerra, la expansión y la riqueza generadas desataron un período de prosperidad desconocido hasta entonces. Todo el mundo

intentaba imitar el ejemplo estadounidense, aunque esta época finalizó abruptamente con la llegada del *crash* bursátil y la posterior Depresión económica.

Por otro lado, las tareas de organización de las “Grandes Corporaciones” cada vez tenían una mayor importancia y nivel de complejidad. De forma paralela a la creación de estas compañías, se produjo el ascenso de la clase directiva como factor fundamental del éxito de las empresas. El creciente volumen de las actividades de producción y distribución hacía necesario que los directivos dedicaran toda su jornada laboral a las tareas de dirección. Además, los sistemas de organización fueron haciéndose cada vez más complejos, lo que generó el desarrollo de la teoría del *management* científico como punto de partida hacia la organización total de las corporaciones.

Concluido este análisis genérico sobre la formación de los grandes negocios, la segunda parte de este capítulo refleja la evolución paralela que tiene en esos años el periodismo en los Estados Unidos. Por una parte, se explica la evolución de los medios escritos y de los diversos aspectos que evidenciaban su transformación: su desarrollo tecnológico, el tránsito de la prensa política a la profesional, la llegada de la prensa de masas y la prensa económica, y el nacimiento de la publicidad y las relaciones públicas.

Por otra parte, dentro de los medios escritos, y en relación con el desarrollo empresarial, se analiza cómo las revistas fueron un medio que sirvió perfectamente a las nuevas necesidades de este mercado. Al principio, las revistas industriales se centraron en el tratamiento informativo de un sector industrial en concreto. El periodismo industrial desarrollado por estas publicaciones sentó las bases para el periodismo de negocios, que ofrecería una visión más transversal de los negocios.

Como expresión paradigmática de la competencia empresarial y del desarrollo periodístico, en la tercera parte del capítulo se estudia el caso de dos figuras de gran relevancia dentro del periodismo industrial y de negocios: James Herbert McGraw y John Alexander Hill. Los dos consiguieron transmitir unos altos estándares de calidad periodística, gracias a sus artículos, sus publicaciones y las empresas que fundaron. El carácter didáctico de McGraw y su constante apelación a la excelencia profesional

contrastaban con el mayor pragmatismo de Hill. Se trataba de dos grandes líderes con personalidades diferentes que reflejaban bien el espíritu empresarial y periodístico de la época. Ambos sentaron las bases de McGraw-Hill Publishing Co., que años más tarde se convertiría en uno de los mayores grupos periodísticos y editoriales del mundo.

Dentro de las publicaciones de esta compañía, una acabaría destacando por encima del resto: *Business Week*, a cuyos números fundacionales se dedica el cuarto apartado del capítulo. El nuevo semanario vivió una fundación muy complicada y azarosa debido al colapso bursátil de Wall Street, producido tan sólo siete semanas después de su lanzamiento al mercado.

Para conocer con profundidad el planteamiento y evolución de *Business Week*, se realiza un análisis de contenido de los primeros números del semanario, centrado, sobre todo, en la identificación de los principios editoriales que sentaron los pilares de su fundación y en el seguimiento de los principales temas en esa época fundacional.

1.1. TECNOLOGÍA, GRANDES CORPORACIONES Y DIRECTIVOS

Desde mediados del siglo XIX, el desarrollo empresarial de los Estados Unidos experimentó un ritmo de crecimiento vertiginoso. Los hombres de negocios aprovecharon la gran cantidad y variedad de recursos naturales y humanos del continente para establecer unas empresas que, paulatinamente, alcanzaron una gran magnitud y pasaron a conocerse coloquialmente como las “Grandes Corporaciones”¹. Estas instituciones llegaron a tener un enorme

¹ El término “Grandes Corporaciones” se utiliza a lo largo de la tesis como una traducción del término “Big Businesses”, con el que se hacía referencia a las grandes empresas del último tercio del siglo XIX.

poder en la vida pública del país, convirtiéndose también en símbolo de su poderío económico en el extranjero².

A la hora de analizar el nacimiento y evolución de los grandes negocios en Estados Unidos, resulta ineludible mencionar la labor investigadora de Alfred D. Chandler Jr. por su interés en un área que hasta la segunda mitad del siglo XX había sido muy poco tratada³. Según este autor, de los muchos vectores de los que depende el desarrollo empresarial estadounidense, el cambio tecnológico y la innovación juegan un papel protagonista. Otros autores como David C. Mowery y Nathan Rosenberg también se han referido a la tecnología y la innovación como los pilares de las empresas punteras a lo largo de la historia de los negocios⁴. Rosenberg, en particular, ha dedicado una extensa parte de su investigación y producción editorial al impacto de la tecnología y de la innovación en el mundo de los negocios y en el progreso económico, partiendo de la teoría de la destrucción creativa introducida por Joseph A. Schumpeter⁵.

² Esta idea refleja muy bien la evolución e influencia de los negocios en la economía de los Estados Unidos y aparece repetida en varias ocasiones en las páginas de esta investigación. Cfr., CHANDLER, A. D., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1977, p. 1.

³ Así lo ha reflejado William J. Hausman: “La historia de los negocios ha crecido tremendamente en los últimos años, no sólo en términos del número de estudiantes interesados en la materia, sino también en el ámbito académico. Esto se debe, en gran medida, al trabajo creativo de Alfred D. Chandler, Jr., que ha dominado la historia de los negocios desde hace varias décadas. Asimismo, este autor ha estimulado la creación de un abundante trabajo posterior que extiende, corrige o niega de forma explícita, pero que raramente ignora sus aproximaciones y conclusiones. Una razón que explica el gran impacto del trabajo de Chandler radica en su atractivo para una gran audiencia”. Cfr., HAUSMAN, W. J., “Business history in the United States at the end of the Twentieth Century”, en AMATORI, F. & JONES, G. (eds.), *Business history around the world*, Cambridge University Press, United Kingdom, 2003, p. 83.

⁴ MOWERY, D., y ROSENBERG, N., *Paths of Innovation. Technological change in 20th century America*, Cambridge University Press, New York, 1998, p. 3.

⁵ ROSENBERG, N., *Schumpeter and the Endogeneity of Technology. Some American Perspectives*, The Graz Schumpeter Lectures, Routledge, New York, 2000, pp. 8-14; SCHUMPETER, J. A., *Capitalism, Socialism & Democracy*, Routledge, London, 2000, pp. 81-86. La primera edición de esta obra, en la que Schumpeter plantea el concepto “destrucción creativa”, fue publicada en 1942.

Nuevas ideas, nuevos productos y nuevas formas de comercialización que, de una u otra manera, también han configurado la sociedad de cada momento por el impacto que los agentes empresariales tienen en los agentes sociales. Merece la pena, por tanto, repasar los momentos clave dentro del desarrollo de los negocios estadounidenses desde la perspectiva de la tecnología y la innovación, teniendo como telón de fondo el contexto económico y político que vivía el país.

1.1.1. Formación del tejido empresarial

Aunque el inicio de la revolución industrial se pueda datar a finales del siglo XVIII, fue en las décadas de 1830 y 1840 cuando se dieron avances tecnológicos decisivos en sectores como la agricultura, la minería, la siderurgia, la metalurgia, la madera, y las armas; todos ellos de una vital relevancia para la economía estadounidense en aquel momento⁶.

Con la llegada de nuevas tecnologías, la producción aumentó de forma notable. Asimismo, las empresas crecían a través de la creación o la compra de unidades de negocio que, en principio, podían funcionar como empresas independientes. En su obra *The Visible Hand. The managerial revolution in American Business*, Chandler señala:

“Antes de la década de 1840, no hubo ninguna revolución en la manera de hacer negocios en los Estados Unidos. La gran transformación tuvo que esperar a la llegada de nuevas tecnologías y nuevos mercados que permitieran una masiva producción y distribución de bienes”⁷.

⁶ La revolución industrial estadounidense comenzó con la industria algodonera en los Estados del sur de la nación. En 1789, Slater, un técnico textil inglés, llegó a los Estados Unidos y fundó la primera fábrica textil a partir de la inglesa Water Machine, de Richard Arkwright, quien había inventado el bastidor de agua o “water frame” en 1769. Sin embargo, fue en las décadas de 1830 y 1840 cuando se produjo una auténtica revolución con la llegada de nuevos recursos técnicos. Cfr., VÁZQUEZ DE PRADA, V., *Historia económica mundial*, Eunsa, Pamplona, 1999, pp. 184-191.

⁷ Cfr., CHANDLER, A. D., *op. cit.*, p. 16.

La creciente producción exigía una red de distribución muy bien organizada y eficiente. Esta necesidad constituyó el caldo de cultivo ideal para la introducción de ideas innovadoras en los medios de comunicación y transporte. Entre ellos, el ferrocarril sobresalió por encima del resto.

El desarrollo de la locomotora de vapor, inventada en 1825 por el británico George Stephenson, constituyó una revolución en la maquinaria y permitió conseguir una mayor velocidad en el transporte. Hasta entonces, los grandes carruajes tirados por caballos no podían hacer frente al problema de las grandes distancias entre las zonas urbanas de la nación. La introducción del ferrocarril cambió esta situación y pronto este medio de transporte se convirtió en el más utilizado y el que mayor influencia tendría en la forma de vida de los ciudadanos. Así lo ha corroborado W. Hamish Fraser, al comentar que la llegada del ferrocarril en los años cuarenta “conllevó una mayor rapidez en el proceso de división geográfica por clases en las ciudades”⁸.

La circulación segura y regular de las mercancías y de los pasajeros, así como el mantenimiento y la reparación de las locomotoras, las vías, los asientos, las estaciones, los depósitos, y otros materiales, añade Chandler, requerían el establecimiento de una gran organización administrativa. Los avances técnicos introducidos por el ferrocarril y su influencia en otros sectores económicos, como la metalurgia o el carbón, e incluso sociales, como en la ya comentada configuración de las ciudades, hacían de su gestión y dirección una tarea muy complicada.

La construcción de líneas de ferrocarril fue una de las tareas empresariales predominantes en los años cincuenta. En la historia sobre la influencia de este medio de transporte, Albro Martin ha calificado este período como “la década milagrosa” en el desarrollo del sistema de ferrocarriles estadounidense⁹. En esta época, la elaboración artesanal que había prevalecido hasta entonces se transformó en una producción más técnica y compleja para la cual se

⁸ FRASER, W. H., *The coming of the mass market 1850-1914*, The MacMillan Press Ltd., London, 1981, p. 8.

⁹ MARTIN, A., *Railroads triumphant: The growth, rejection, and rebirth of a vital American force*, Oxford University Press, New York, 1992, p. 17.

requería una mayor especialización. Fue entonces cuando los ingenieros entraron en escena. También lo hicieron los diseñadores de herramientas, maquinistas, productores y patentadores, quienes no sólo necesitaban una formación matemática, sino también competencia en tareas de dirección empresarial¹⁰.

De forma paralela al desarrollo de los ferrocarriles, el telégrafo –y posteriormente el teléfono– comenzó su andadura. Tras ser inventado en 1838 por Samuel F. Morse, el telégrafo tuvo que esperar tres años hasta su comercialización¹¹. Los directivos de los ferrocarriles encontraron en este avance tecnológico una gran ayuda para mejorar la seguridad y la eficiencia de los trenes. Una vez en el mercado, el telégrafo tuvo un rápido desarrollo. Debido a que era más fácil y más barato de construir, la red del telégrafo llegó a la costa Pacífico en 1861, antes de que lo hiciera la del ferrocarril.

Estos medios, afirma Chandler, introdujeron una forma de transporte e información rápida, regular y fiable, aspectos esenciales para la gestión de un alto volumen de producción y para su distribución, ambas características principales de las modernas corporaciones que comenzaban a forjarse por aquel entonces. Además de proporcionar un transporte veloz en cualquier situación meteorológica, las vías férreas facilitaron las rutas para las líneas telegráficas y telefónicas.

Así pues, hay que destacar cómo la “revolución” en el sector de las comunicaciones acompañó a la “revolución” en el transporte. El ferrocarril permitió un aumento de la velocidad y una disminución de los costes del transporte de mercancías a larga distancia. Por su parte, la invención del telégrafo originó un cambio aún mayor al

¹⁰ A la emergencia de la industria del ferrocarril contribuyó un hecho que, al mismo tiempo, reflejaba las diferencias industriales entre Estados Unidos y Europa. En el viejo continente, los gobiernos nacionales aportaban la base económica necesaria para el desarrollo empresarial. En Estados Unidos, por el contrario, el soporte económico fue diseñado, construido y administrado casi por completo por empresas privadas. Esto hacía que numerosos emprendedores llevaran sus iniciativas al mercado. Cfr., CHANDLER, A. D., *op. cit.*, p. 92.

¹¹ Si el uso del vapor para accionar los vehículos terrestres era una técnica relativamente nueva, el uso de la electricidad en cualquier ámbito con alcance económico era totalmente desconocido cuando Morse envió su primer mensaje: “What hath God wrought” en la experimental línea entre Washington y Baltimore en 1844. *Vel.*, MARTIN, A., *op. cit.*, pp. 20-21.

hacer posible la comunicación casi instantánea entre lugares lejanos. De esta forma, las líneas férreas y el telégrafo cruzaron el continente norteamericano al mismo tiempo¹².

En la década de 1860 continuó la “carrera” empresarial por la construcción de las redes ferroviarias que dieron forma al esqueleto del transporte interno de los Estados Unidos. Sin embargo, un hecho histórico alteró la evolución empresarial de la nación: la Guerra de Secesión. Este conflicto enfrentó a los Estados del norte –basados en la industria, con un buen comercio y un eficiente sistema financiero–, contra los Estados del sur –cuya principal fuente de riqueza era la agricultura, con un alto porcentaje de población negra, y defensores de la esclavitud¹³.

En los años posteriores a la Guerra Civil se produjo un *boom* industrial. Numerosas empresas florecieron en el norte del país para hacer frente a la creciente demanda en el período de reconstrucción. Los ferrocarriles vivieron en los años setenta una década de expansión que, aunque detenida por el pánico de 1873, hizo de este

¹² La velocidad en el transporte hizo que las empresas de correos también evolucionaran y crecieran. El aumento en la rapidez del correo, y la mejora en la regularidad de su transporte, provocó las reducciones de tarifas más pronunciadas de la historia postal. Por su parte, las compañías de telégrafos utilizaron el ferrocarril por sus rutas, y éste se sirvió de los servicios del telégrafo para coordinar el flujo de trenes y tráfico. De hecho, muchas de las primeras compañías de telégrafos eran filiales de las empresas ferroviarias creadas para realizar este servicio tan esencial. Cfr., CHANDLER, A. D., *op. cit.*, pp. 195-196.

¹³ Entre 1861 y 1865, nació la necesidad de la invención, diseño y fabricación de herramientas mecánicas. Los nuevos avances técnicos en forma de máquinas de coser –donde pronto destacó la empresa Singer–, máquinas para hacer zapatos, maquinaria agrícola y dispositivos de armas, solucionaron el problema de la falta de mano de obra para la producción de productos necesitados en grandes cantidades y con la mayor celeridad posible, tales como armas de fuego, uniformes, zapatos y trigo. La Guerra de Secesión significó la oposición de dos sistemas económicos: el del Norte, orientado hacia el proteccionismo para el fomento de su industrialización, y el del Sur, que necesitaba de la libertad de comercio y del mantenimiento de la esclavitud para su subsistencia. El triunfo del Norte aseguró la pujanza industrial estadounidense. Al finalizar la Guerra, el número de invenciones aumentó de forma considerable. Hasta entonces, la mayoría de los avances técnicos provenían de Europa, sin embargo, en los años posteriores al conflicto, el número de patentes americanas experimentó un notable ascenso. Junto con los avances técnicos, el problema de la escasez de mano de obra se solucionó gracias al trabajo de los esclavos negros que habían quedado libres. Cfr., VÁZQUEZ DE PRADA, V., *op. cit.*, p. 185.

medio de transporte el negocio con más poder en los Estados Unidos¹⁴.

La expansión empresarial fue de la mano del crecimiento de las ciudades en la costa Este del continente –entre ellas, Nueva York, y en la zona situada en torno a los grandes lagos, donde se concentraron la mayor parte de las empresas-. En estos mercados urbanos comenzaron a desarrollarse las empresas de venta al por mayor, los grandes almacenes, y también las cadenas de tiendas.

En la década de 1870, la producción a gran escala llegó también a algunas industrias mecánicas, donde destacaba la compañía McCormick de maquinaria agrícola. Aparte de sustituir al trabajo manual, las máquinas integraban varios procesos de producción, y se construyeron fábricas y plantas en las que los materiales circulaban de una fase a otra sin interrupción. La historia de estas industrias, concluye Chandler, demuestra el axioma básico de la producción a gran escala: las economías y los costes unitarios más bajos no procedían de la incorporación de más hombres y máquinas en las fases de producción, sino de la introducción de innovaciones organizativas y tecnológicas que incrementaban la velocidad de circulación de los materiales¹⁵.

Gracias a estas innovaciones, las empresas aumentaron su producción hasta alcanzar cotas inéditas, y el desarrollo de los transportes y las comunicaciones permitió una mejora en la distribución, que facilitó la creación de una red empresarial a lo largo de todo el continente. Con el paso del tiempo, el reto de estas grandes compañías consistió en la búsqueda de nuevos mercados en los que vender sus productos y, de esta forma, expandir su poderío económico.

El año 1876 marcó el centenario de la creación de los Estados Unidos. Para la mayoría de los norteamericanos, éste fue el momento de mirar atrás con orgullo. Para otros, en cambio, alumbró las posibilidades que presentaba el futuro, y comenzaron sus propios

¹⁴ Debido a la alta especulación existente en los años de crecimiento económico posteriores al conflicto, hubo un momento en el que cualquier motivo de desconfianza de los inversores podía acarrear una crisis. Así ocurrió en 1873, cuando se produjo una venta masiva de acciones que provocó el colapso bursátil. Cfr., *Ibid.*, pp. 212-215.

¹⁵ Cfr., CHANDLER, A. D., *op. cit.*, pp. 249-257.

negocios aprovechando los recursos naturales del país y la época de prosperidad tras la crisis de comienzos de los años setenta. Un ejemplo ilustrativo es el de John D. Rockefeller, fundador de la compañía petrolífera Standard Oil Company, una de las más poderosas e influyentes de los Estados Unidos¹⁶. Otra figura relevante era la de Graham Bell, que inventó el teléfono en 1876. Partiendo de la base creada por el telégrafo décadas atrás, el teléfono comenzó a comercializarse en los Estados Unidos en los años ochenta. Al principio, sólo se utilizaba para conversaciones locales, sin embargo, a partir de la década siguiente, el teléfono se utilizó cada vez más para llamadas de larga distancia. De esta forma, el teléfono – segunda gran innovación en las nuevas tecnologías de las comunicaciones– culminó medio siglo de avances dirigidos hacia la mejora de la comunicación entre los distintos Estados. Para 1881, la Bell Company había establecido el servicio telefónico en la gran mayoría de las ciudades estadounidenses con más de 10.000 habitantes. En tercer lugar, cabe destacar que los dos mayores fabricantes de equipo eléctrico del momento, Edison General Electric Co., y Thomson-Houston Electric Co., se fusionaron en 1892, dando origen a General Electric Co., que se convirtió en la compañía número uno mundial de la electricidad¹⁷.

Estos nuevos gigantes empresariales, junto a las industrias más tradicionales, se aprovecharon de avances tecnológicos que proporcionaban una mayor rapidez y regularidad al transporte y las comunicaciones, facilitando la aparición de la distribución a gran escala y de los distribuidores modernos. Chandler ha señalado cómo este hecho constituyó una auténtica revolución administrativa. Junto con el aumento de la velocidad, estas empresas posibilitaron la reducción de los costes de distribución de las mercancías en Estados Unidos. Los distribuidores a gran escala sustituyeron a los comerciantes y, a partir de entonces, las tareas de producción y

¹⁶ Además del vapor, que había sido el principal motor energético hasta entonces, el petróleo y la electricidad comenzaron a ser fuentes de energía muy utilizadas. Cfr., VÁZQUEZ DE PRADA, *op. cit.*, p. 192.

¹⁷ Cfr., CHANDLER, A. D., y CORTADA, J. W., *Una nación transformada por la información: cómo la información ha modelado a Estados Unidos de América desde la época de la colonia hasta la actualidad*, Oxford University Press, México, 2002, p. 14; MOWERY, D. y ROSENBERG, N., *op. cit.*, pp. 103-121.

distribución a gran escala quedaron integradas en un nuevo símbolo del crecimiento empresarial: la empresa moderna¹⁸.

Estas nuevas grandes corporaciones utilizaban tecnologías muy complejas e intensivas en capital que cubrían todas las fases del proceso de producción en las distintas unidades de negocio. Aparte de producir, se dedicaban a comercializar los productos acabados, y a comprar materias primas o productos semiacabados. Por ello, no sólo coordinaban la circulación de los materiales a través del proceso de producción, sino que también dirigían el flujo desde los proveedores de materias primas hasta su distribución, a través del minorista, y su venta al consumidor final. En definitiva, esta estrategia de integración vertical entre la producción y la distribución a gran escala ofrecía a los fabricantes la oportunidad de reducir los costes y de aumentar la productividad por medio de una administración más efectiva¹⁹.

Como era de esperar, las empresas comenzaron a incrementar sus inversiones en Investigación y Desarrollo²⁰. Así, por ejemplo, las compañías alemanas y estadounidenses fueron las pioneras en la comercialización de innovaciones, sobre todo, dentro dentro del sector químico. Estas innovaciones, junto con la oleada de fusiones empresariales de finales de siglo XIX y principios del XX, supusieron un nuevo acicate para el desarrollo empresarial estadounidense²¹. En conjunto, ha comentado Chandler, estas transformaciones tecnológicas y de escala permitieron hablar de una

¹⁸ CHANDLER, A. D., *op. cit.*, pp. 230-236.

¹⁹ Los ejemplos más claros de este tipo de integración se produjeron en las industrias que adoptaron la producción en cadena, tales como las de cigarrillos, cerillas, máquinas de coser, máquinas de escribir, harina, cereales de desayuno, sopa, cervezas, productos enlatados y películas fotográficas. Cfr., CHANDLER, A. D., *op. cit.*, pp. 283-298.

²⁰ ROSENBERG, N., *Schumpeter and the Endogeneity...*, *op. cit.*, pp. 24-28.

²¹ Las leyes antimonopolio de finales de siglo XIX como por ejemplo la *Sherman Antitrust Act* generaron una gran cantidad de fusiones empresariales entre 1895 y 1904 cuando la Corte Suprema declaró la *Northwestern Securities* para frenar la oleada de fusiones horizontales. Además, las leyes antimonopolio se vieron complementadas con una mayor protección de los derechos de propiedad intelectual, que fomentó la creación de laboratorios en las empresas. Cfr., MOWERY, D. y ROSENBERG, N., *op. cit.*, pp. 12-19.

“Segunda Revolución” industrial en las últimas décadas del siglo XIX²².

La complejidad de las empresas crecía de esta forma tanto por su creciente tamaño como por las operaciones que realizaban. A su expansión geográfica —que se extendía a lo largo del país gracias en buena medida a la mejora del transporte y las comunicaciones— se unió una creciente diversidad de los productos lanzados al mercado.

En este contexto surgió la empresa moderna, aunque su consolidación tuvo que esperar varias décadas. Con el nuevo siglo, estas nuevas y gigantescas compañías —conocidas como “Grandes Corporaciones”— alcanzaron una gran relevancia en la sociedad.

1.1.2. Empresa moderna y prosperidad económica

La economía estadounidense experimentó una gran prosperidad en la primera década del siglo XX. Entre 1899 y 1909, el Producto Nacional Bruto creció un 4,2%, cifra que no se volvería a alcanzar hasta la época de la Segunda Guerra Mundial. Los precios se mantuvieron estables, con una tasa de inflación situada en el 0,9%, y el desempleo también se redujo. Todo ello permitió elevar el nivel de consumo y de bienestar de los ciudadanos mientras las compañías aumentaban su producción, convirtiendo a los Estados Unidos en una “tierra de oportunidades”²³. Robert A. Gordon, refiriéndose al

²² Cfr., CHANDLER, A. D., “How High Technology Industries Transformed Work and Life Worldwide from the 1880s to the 1990s”, *Capitalism and Society*, The Berkeley Electronic Press, Vol., No. 2, 2006, p. 2.

²³ El anhelo de una vida mejor quedaba recogido en el denominado “*American Dream*”, según el cual, cualquier persona podía conseguir lo que quisiera sin esperar mucha ayuda por parte del Gobierno, siempre y cuando tuviera iniciativa y gran capacidad de trabajo. Este “dejar hacer” o *laissez faire* por parte de la Administración estadounidense, se veía potenciado por la ya mencionada riqueza en recursos naturales, la mano de obra barata gracias a la inmigración, y la gran demanda existente en un continente que se había desarrollado de forma muy rápida. Además, Estados Unidos contaba con una geografía muy favorable para el desarrollo económico. Sus cerca de 18.000 millas de costa permitieron un gran desarrollo de la navegación, la pesca y el comercio exterior. Dentro de la tierra, la abundancia de recursos minerales como el carbón, petróleo, hierro, cobre, etc.,

poderío económico estadounidense del siglo XIX y de las primeras décadas del XX, ha comentado:

“La historia económica de América recoge una gratificante muestra de progreso tecnológico, de un rápido incremento de la capacidad productiva, y de un aumento del nivel de vida que han sido la envidia de otra gente durante mucho tiempo”²⁴.

Para 1910, el ascenso de las “Grandes Corporaciones” había transformado el tejido empresarial estadounidense y la producción industrial. Además, el rápido crecimiento de las ciudades y la escasez de terreno generaron la necesidad de reestructurar los planos de las principales zonas urbanas. En algunas ciudades como Nueva York o Chicago, la edificación de los rascacielos se convirtió en un fenómeno social y un símbolo de la nación.

Junto con la construcción, la industria de la electricidad también continuó creciendo al amparo de la expansión de las grandes ciudades y de las grandes compañías que necesitaban un intenso abastecimiento eléctrico²⁵.

Por su parte, las compañías financieras también crecieron de forma considerable y se transformaron en empresas modernas. Las aseguradoras fueron las primeras en hacerlo. Los bancos comerciales, sin embargo, no crearon organizaciones nacionales, ya que sólo podían hacer negocios en el Estado en el que se habían constituido. La National Banking Act de 1864 y las leyes de muchos Estados prohibían que los bancos tuvieran sucursales fuera de su jurisdicción.

proporcionaba la fuente de energía necesaria para hacer funcionar la enorme red empresarial. Cfr., CLEMENTS, P., *Prosperity, Depression and the New Deal* (3rd edition), Hodder & Stoughton, London, 2005, pp. 2-3.

²⁴ GORDON, R. A., *Economic Instability & Growth: the American Record*, Harper & Row, Publishers, New York, 1974, p. 1.

²⁵ Algunos avances tecnológicos incrementaron su valor de forma espectacular. Este es el caso de la dinamo, que, como sector, pasó de generar 11 millones de dólares a 23 millones en los primeros quince años del nuevo siglo. También llegaron entonces otros aparatos que utilizaban la energía eléctrica para su funcionamiento. Entre ellos, cabe destacar la lavadora, la aspiradora, el refrigerador y la tostadora. Otro avance que comenzó a desarrollarse fue la radio, aunque tuvieron que pasar unos años hasta que este medio de comunicación se comercializara y emitiera los primeros programas. Cfr., CHANDLER, A. D., *op. cit.*, pp. 469-472.

Conforme la economía y la población crecían, la demanda de servicios financieros se intensificó y las normas tuvieron que modificarse para que los bancos pudieran abrir más oficinas. Para hacer frente a este nuevo entorno económico, desde 1913, la Reserva Federal permitió que los bancos nacionales abrieran sucursales en el exterior.

Igualmente, desde comienzos del siglo XX, el sector del transporte vio la llegada de nuevas innovaciones. En este caso, le tocaba el turno al avión, aunque hay que destacar el hecho de que, en este nuevo sector, los Estados Unidos fueron detrás de sus competidores europeos. A pesar de la buena iniciativa llevada a cabo por los hermanos Wright, Europa estuvo al frente de la industria de la aviación, al igual que ocurrió en el sector químico y óptico, donde Alemania se presentaba como primera potencia.

Como ya ocurriera con el telégrafo y los ferrocarriles, el desarrollo del sector de la aviación necesitó un largo proceso de cambios e innovaciones hasta conseguir su perfeccionamiento y comercialización. Así lo han reflejado Mowery y Rosenberg:

“Las invenciones, cuando son introducidas en el mercado o patentadas, están muy lejos de su forma final en el momento de su difusión masiva. Aquéllas necesitan de una constante mejora. El vuelo de los hermanos Wright a bordo del Kitty Hawk en 1903 fue un gran logro tecnológico (...) Se han requerido miles de mejoras, pequeñas y grandes, a lo largo de casi un tercio de siglo, antes de que los viajes entre ciudades fueran algo común con la introducción del modelo DC-3 en 1936”²⁶.

De los nuevos medios de transporte que comenzaban a desarrollarse, uno iba a destacar con claridad sobre el resto: el automóvil. El desarrollo de este nuevo vehículo giraba en torno al motor de combustión interna, una nueva fuente de energía impulsada por derivados del petróleo. La expansión del sector comenzó cuando, en 1908, Henry Ford y sus socios fabricaron el “Modelo T”, y establecieron después una organización de ventas a escala mundial para distribuir un vehículo fuerte, seguro y barato²⁷.

²⁶ MOWERY, D. y ROSENBERG, N., *op. cit.*, p. 2.

²⁷ Antes del “Modelo T”, Ford había sacado al mercado varios automóviles. El primero de ellos, conocido como “Quadricycle”, apareció en 1896. A éste le siguieron ocho modelos diferentes que fueron rediseñados con el paso del tiempo.

La fuerte demanda de este modelo desató una presión constante para incrementar la producción mediante la aceleración del flujo de materiales en la fábrica.

La construcción de su planta principal en Highland Park, Detroit, para producir el modelo “T”, señaló la culminación de innovaciones anteriores en la industria del metal. Ford y sus socios instalaron la maquinaria más avanzada, emplearon aleaciones de acero más resistentes y siguieron el sistema de producción basado en el montaje en cadena o *assembly line*, consistente en colocar a la maquinaria y a los trabajadores en una secuencia de operaciones planificada con toda minuciosidad. La idea que subyacía en la mente de Ford era crear un coche “al alcance de todo el mundo”²⁸.

Los ingenieros de Ford mejoraron las correas de transmisión, los pasillos rodantes y los canales de descenso para garantizar la continuidad de un flujo regular de materiales en la fábrica. Así se llegó a la cadena móvil, que tuvo un éxito inmediato, y aumentó notablemente la velocidad del flujo de materiales. El tiempo de trabajo empleado en la fabricación de un modelo “T” se redujo de doce horas y ocho minutos, a dos horas y treinta y cinco minutos por vehículo. Los buenos resultados obtenidos hicieron que la cadena de montaje se convirtiera rápidamente en el símbolo mejor conocido de la producción a gran escala²⁹. En definitiva, Ford consiguió una auténtica revolución tanto desde el punto de vista del cambio tecnológico y la innovación, como desde el punto de vista del *management*, ya que “no sólo perfeccionó la intercambiabilidad de las partes o piezas, sino también la de los trabajadores”³⁰.

Gracias a esta innovación organizativa y técnica, Ford consiguió fabricar una gran cantidad de coches y comercializarlos a un precio asequible. Este medio de transporte supuso una auténtica revolución en la sociedad; a partir de entonces, la gente utilizó el coche cada vez más como medio de transporte por su comodidad y

Cfr., LACEY, R., *Ford: The men and the machine*, Little, Brown and Company, Boston, 1986, p. 77.

²⁸ *Ibid.*, p. 84.

²⁹ *Ibid.*, pp. 86-109.

³⁰ WOMACK, J. P., JONES, D. T., y ROOS, D., *La máquina que cambió el mundo*, McGraw-Hill, Madrid, 1992, p. 17.

eficiencia. Para 1914, Estados Unidos tenía casi el doble de vehículos que todos los países de Europa juntos.

Algunos autores, como Youngson Brown, han reflejado cómo la incipiente industria automovilística se convirtió en uno de los pilares del crecimiento económico en este período:

“La velocidad y el vigor del crecimiento de los años veinte, único en América, se presentaron al resto del mundo con la expansión de la industria del automóvil y del *boom* en el sector de la construcción. En 1914, sólo había en las carreteras algo más de 1.250.000 coches; para 1929, el número estaba por encima de los 26 millones y la industria había crecido desde la nada hasta convertirse en una de las diez más grandes por número de empleados en los Estados Unidos”³¹.

El automóvil siguió expandiéndose y se mostró como uno de los sectores con mayor crecimiento potencial en las primeras décadas del siglo XX. La ciudad de Detroit –sede geográfica de empresas como la ya mencionada Ford, que en estos años comercializó el “Modelo A”³², y también de la colosal compañía General Motors- se convirtió en la cuna automovilística de los Estados Unidos. Estas empresas, aparte de ser innovadoras en el ámbito de la tecnología, también iniciaron la búsqueda de nuevos mercados en el extranjero.

Este crecimiento se vio frenado por la recesión que siguió a la repentina y continuada caída de la demanda. Una crisis que se prolongó desde el verano de 1920 hasta la primavera de 1922, y que tuvo un efecto demoledor en muchas de las compañías existentes en el mercado³³.

Por otro lado, y mientras el automóvil se convertía en un medio de transporte cada vez más común, las compañías manufactureras norteamericanas también se convirtieron en

³¹ BROWN, Y., *The American Economy 1860-1940*, Printing and Publishing Co., Ltd. Rushden, Northants, 1951, p. 165.

³² LACEY, R., *op. cit.*, pp. 298-300.

³³ VÁZQUEZ DE PRADA, V., *op. cit.*, pp. 276-277. El autor señala como posibles causas de esta recesión el descenso de los gastos gubernamentales y el cese de los préstamos a los países europeos, impuestos por la política de aislamiento del gobierno republicano. Los países europeos habían quedado devastados por la guerra y estaban muy endeudados, con lo que apenas podían importar productos norteamericanos. Esta contracción de la demanda europea afectó directamente a las industrias y agricultores de los Estados Unidos.

“Grandes Corporaciones”, bien mediante la incorporación de departamentos de compras y de ventas, o bien a través de las fusiones. La primera opción representaba la estrategia de integración vertical, y aspiraba a aumentar los beneficios mediante la reducción de costes y a incrementar la productividad a través de la coordinación de las diversas unidades de negocio. La segunda representaba un ejemplo de estrategia de concentración horizontal, y pretendía mantener los beneficios controlando los precios y la producción de cada una de las unidades operativas³⁴.

De forma paralela, uno de los avances técnicos más importantes de esta época se produjo en el sector de los medios de comunicación con la llegada de la radio. Desde la inicial tecnología inventada por el italiano Guglielmo Marconi en 1899 –un telégrafo sin hilos de dos direcciones basado en un transmisor que podía enviar señales-, hasta la llegada de avances posteriores que permitían una mayor claridad en la emisión y recepción del mensaje, la radio se introdujo paulatinamente en los hogares de la sociedad y se convirtió en uno de los medios de comunicación más relevantes de la historia³⁵.

La culminación de la radio llegó con la comercialización de los tubos de vacío, que permitieron la transmisión inalámbrica de señales y de voz. Gracias a este avance, a partir de los años veinte comenzaron a producirse programas de radio y también aparatos

³⁴ Las “Grandes Corporaciones” alcanzaron tales dimensiones que hicieron que la legislación antimonopolio comenzara a regular su formación. Estas normas – dirigidas a controlar el tamaño y las actividades de las compañías- tuvieron mayor incidencia que las patentes o la legislación arancelaria en el crecimiento de la empresa industrial moderna y en la concentración industrial. Antes de 1920, la mayoría de las empresas norteamericanas había adquirido una estructura moderna. Los continuos avances tecnológicos y organizacionales habían conseguido elevar la producción y comercialización de productos a cotas impensables años atrás, y fueron la base para la evolución y el crecimiento de los negocios en las primeras décadas del nuevo siglo. Desde 1890, la Sherman Act, que se aprobó como protesta contra las primeras concentraciones, reguló el crecimiento desproporcionado de las “Grandes Corporaciones”. Por lo general, esta norma desanimó a los empresarios en la creación de nuevas organizaciones horizontales que permitieran controlar el precio y la producción. Cfr., CHANDLER, A. D., *op. cit.*, p. 315.

³⁵ MACLAURIN, W. R., *Invention & Innovation in the radio industry*, The MacMillan Company, New York, 1949, p. 31.

receptores de señal que hicieron que este medio dejara de tener un uso exclusivamente militar y se dirigiera a la sociedad en general, provocando un auténtico fervor entre los ciudadanos³⁶.

Al igual que en el sector de la aviación –donde los avances tecnológicos logrados en estos años habían permitido un mayor perfeccionamiento–, las empresas pioneras en la radio fueron europeas. En este caso, las alemanas Siemens & Halske AG (Siemens) y Allgemeine Electricitäts-Gesellschaft (AEG) formaron Telefunken en 1904, que años más tarde produciría y comercializaría la radio a gran escala. En Estados Unidos, las empresas que destacaron en la producción y comercialización de la radio fueron General Electric (GE), American Telephone and Telegraph (AT&T), y Westinghouse. Desde 1919, Radio Corporation of America (RCA) inició su andadura como una rama de GE dedicada a la radio, y a cuyo cargo estaba el presidente del gigante eléctrico, Owen D. Young. Entre 1923 y 1926, el desarrollo de RCA quedó en manos de David Sarnoff, un joven ingeniero que dirigió la compañía con gran éxito³⁷.

Todo este despliegue industrial apoyado en nuevas tecnologías mostraba el impulso que los avances científicos aportaban a la actividad de los negocios. Sin embargo, otros factores ayudaron a conseguir este alto nivel de crecimiento. Uno de ellos fue la entrada de los Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial, en 1917, que produjo un aumento de la producción industrial debido a la creciente demanda derivada del conflicto bélico. El sector armamentístico y el de productos de primera necesidad lideraron la producción en la guerra, mientras que las empresas relacionadas con las infraestructuras lo hicieron en los años de posguerra³⁸.

³⁶ ARCHER, G. L., *History of Radio to 1926*, Arno Press and The New York Times, New York, 1971, p. 241.

³⁷ De forma paralela, el teléfono siguió desarrollándose de la mano de AT&T, que continuó actuando después de la Primera Guerra Mundial casi de la misma manera que a comienzos de siglo, con una organización nacional de líneas largas responsable de los mensajes a larga distancia, y con alrededor de veinte filiales locales. Cfr., CHANDLER, A. D., *Inventing the Electronic Century. The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*, The Free Press, New York, 2001, pp. 13-15.

³⁸ Hay que destacar que el gran despliegue de recursos económicos y humanos conllevó un desequilibrio tanto en la Administración como en el sistema

Tras la ya comentada recesión de 1920-21, el *boom* económico y el optimismo reinante en buena parte de la red empresarial, hicieron de la segunda mitad de la década de 1920 un período en el que las “Grandes Corporaciones” impulsaron de nuevo el poderío económico estadounidense. Éste se vio fortalecido por la política de libre mercado, los avances tecnológicos, los nuevos métodos de organización empresarial y la gran facilidad para obtener créditos, que permitió aumentar la demanda hasta unos niveles muy elevados³⁹.

Al crecimiento de la actividad de las empresas se añadió el ambiente especulativo de aquella época, que condujo a que mucha gente invirtiera en Bolsa tratando de hacerse rica en poco tiempo. Entre 1920 y 1925, esta fiebre por la riqueza condujo al *boom* especulativo de Florida que, a su vez, fue un anticipo del *crash* bursátil producido años más tarde⁴⁰. Otros temas como el ahorro de

financiero, debido a la deuda federal sustentada por las instituciones que habían concedido créditos para la reconstrucción de los países europeos. Cfr., GORDON, R. A., *op. cit.*, p. 15.

³⁹ Cfr., CLEMENTS, P., *op. cit.*, pp. 37-47. El autor hace referencia a la famosa sentencia del presidente de los Estados Unidos, Calvin Coolidge, que afirmaba: “The chief business of the American people is business”. Esta frase reflejaba la importancia de que los negocios operaran por sí mismos sin ningún tipo de intervención. Se trataba de una política promovida también por el entonces secretario del Tesoro, Andrew Mellon, que dejó casi sin capacidad de acción a organismos como la Federal Trade Commission, ya que se basaba en el *laissez-faire* –en la teoría económica clásica, doctrina que afirma que los asuntos económicos de la sociedad se arreglan por sí mismos sin que el Estado o cualquier institución intervengan en su funcionamiento-, y en el *free trade* –sistema comercial carente de tarifas, restricciones cuantitativas y otros instrumentos que obstruyan el movimiento de bienes entre países”. Definiciones tomadas de SELDON, A., y PENNANCE, F. G. (eds.), *Diccionario de Economía*, Oikos-tau, Barcelona, 1967, pp. 321 y 327.

⁴⁰ En 1910, Florida era un Estado poco desarrollado y con una población pequeña. Miami, la ciudad más grande, contaba con 54.000 habitantes. Por esos años, numerosas industrias centraron su atención en la construcción de hoteles en la costa para convertirla en un destino turístico de primera línea. Mucha gente sintió atracción por la idea de “Florida como paraíso vacacional” y comenzó a invertir en tierra que ni siquiera sabía si existía. La población total del Estado pasó de 968.000 habitantes en 1920, a 1,2 millones en 1925. Sin embargo, hubo ventas de parcelas de tierra que, en lugar de estar cerca de la playa, estaban a varias millas de ella y, además, en una zona donde los huracanes se cobraron la vida de muchas personas. Casos como estos hicieron que la gente comenzara a vender más que a comprar, lo

gastos innecesarios, la necesidad de mejorar los sistemas contables y las medidas de seguridad de las empresas –tanto sanitarias como en infraestructuras-, así como la necesidad de una investigación más profunda y eficaz, pusieron en entredicho el tópico de los “felices años veinte”⁴¹.

En este sentido, a pesar de su buena salud política y económica, Estados Unidos tenía muchos aspectos en los que mejorar desde el punto de vista social. El país se había convertido en una tierra multicultural –*melting pot*-, a la que gente de numerosos países del mundo acudía en busca de una vida mejor. Sin embargo, las tensiones sociales continuaban de la mano de grupos racistas como el “Ku Klux Klan”, que abogaba por la supremacía de la raza blanca y adoptaba medidas violentas para intimidar a grupos de afroamericanos o judíos. Asimismo, el censo de 1920 mostraba cómo la gente emigraba en un gran número del campo a la ciudad. Muchos ciudadanos contemplaban este flujo migratorio como una amenaza real de lo que ellos denominaron como el “modo de vida americano” o *The American way of life*.

En esta época, la relación entre el Gobierno y la industria derivó hacia una actitud más colaboracionista, intentando buscar nuevas vías de expansión del poderío empresarial, para solucionar los problemas relacionados con el comercio exterior. Los aranceles impuestos por muchos gobiernos nacionales del viejo continente tras el conflicto se presentaron como un grave freno para las empresas estadounidenses, ya que no podían dar salida a toda su producción. Además, muchas compañías estaban endeudadas debido a los

que provocó el colapso de esta burbuja especulativa. Cfr., CLEMENTS, P., *op. cit.*, pp. 53-54.

⁴¹ En las zonas urbanas, la prosperidad y la bonanza económica trajeron de la mano una mayor dedicación al tiempo libre. El ocio comenzó a formar parte de las vidas de la gente que gozaba de un puesto de trabajo. El surgimiento de la radio, el cine y los bailes de salón fomentaron la idea de alegría y bienestar que la sociedad norteamericana experimentó en esta década. Sin embargo, no todo el país gozaba de esta situación. Mientras que en el Noreste la renta per cápita más alta rondaba en torno a los 921 dólares, en el sureste, ésta no alcanzaba los 415 dólares, y los agricultores se situaban por debajo de los 130 dólares. Cfr., *Ibid.*, p. 48.

créditos que habían necesitado para financiar su carrera hacia nuevos mercados⁴².

De forma paralela, el fracaso de numerosas pequeñas y medianas empresas, el declive del sector de la construcción –del que se dice que es un buen indicador de la salud económica de un país–, y el paulatino descenso de la demanda de los consumidores estadounidenses, provocaron que mucha gente perdiera su empleo y que numerosos establecimientos tuvieran muchos productos en *stock* e invendidos.

Así las cosas, la fuerte oleada especulativa de finales de década fue el elemento detonante de la mayor crisis económica de la historia de los Estados Unidos hasta ese momento. La masiva venta de acciones alcanzó su punto álgido en el fatídico 24 de octubre de 1929, día que ha pasado a los anales de la historia con la denominación de “jueves negro”. Como indica John K. Galbraith, el *crash* redujo a cenizas la fortuna acumulada por muchos cientos de miles de estadounidenses. La reputación de los hombres de negocios cayó por los suelos, y su fama de cordura, previsión y honradez, se vio transformada por el pánico, el descontrol y la mentira. Según los historiadores, en este día se transfirieron 12.894.650 acciones, la mayoría de ellas a un precio que echaba por tierra las ilusiones y esperanzas de quienes las habían poseído. Sin embargo, el lunes siguiente, la jornada bursátil fue mucho más grave debido a que el nivel de contratación fue muy superior y con unos precios inferiores⁴³.

⁴² Por su parte, las instituciones financieras tampoco atravesaban un buen momento. El sistema bancario estadounidense, nacido a partir de la creación de la Reserva Federal en 1913, no funcionaba de forma eficiente y se encontraba obsoleto, debido a que el banco principal y las ramificaciones que formaban el sistema velaban más por los intereses de los banqueros que por los intereses de la nación. Además, la mayoría de los 30.000 bancos existentes en los Estados Unidos a comienzos de los años veinte se correspondía con instituciones pequeñas que no estaban preparadas para solventar crisis financieras. Por ello, si se producía un colapso, probablemente no podrían devolver el dinero a sus clientes. Junto a estos factores, el ciclo de deuda internacional derivada de la devastación de Europa en la Gran Guerra, también afectó a Estados Unidos, que se convirtió en uno de los principales prestamistas. Cfr., *Ibid.*, p. 57.

⁴³ GALBRAITH, J. K., *El crac del 29* (Trad. Ángel Abad), Ariel, Barcelona, 1985, pp. 159-165.

El otoño de 1929 marcó el comienzo de una nueva etapa en la historia de los Estados Unidos. La denominada por muchos autores como “Nueva Era” de la prosperidad económica de los años veinte, dio paso a la “Gran Depresión” que asoló la nación durante la primera mitad de la década de 1930.

El pesimismo generalizado que se vivió en América provocó que muchas empresas no persistieran en la búsqueda de nuevas oportunidades para salir de la depresión económica; una crisis que duró varios años y tuvo una repercusión internacional. En ella, la mayoría de los hombres de negocios actuó de forma individual, sin pensar que, tal vez, la colaboración empresarial podía ser la clave para recuperar un crecimiento económico que hasta entonces había sido característico de la primera potencia mundial. La llegada de la crisis marcó, según Chandler, el final de la era de la Segunda Revolución Industrial⁴⁴.

Las “Grandes Corporaciones” habían alcanzado un tamaño y un poder de tales dimensiones que su buena gestión era fundamental para afrontar la crisis. El *management*, en esas circunstancias, se convertiría en la pieza clave para reactivar el engranaje económico. Afortunadamente, para esos años, ya se habían producido los primeros avances en las ciencias de la dirección de organizaciones, y en la profesionalización de las cada vez más influyentes clases directivas empresariales.

1.1.3. Las clases directivas y el *management*

Las teorías del *management* en los Estados Unidos se han forjado a lo largo de la historia desde la perspectiva e influencia de las fuerzas sociales, políticas y económicas. Las relaciones entre empresarios y trabajadores, el contexto de una economía de mercado basada en los principios de propiedad privada, libertad económica y mercados competitivos, y el poder limitado del Gobierno –centrado en las leyes antimonopolio-, configuraron el modo de dirigir y

⁴⁴ CHANDLER, A. D., “How High Technology...”, *op. cit.*, pp. 2 y 3.

gestionar las empresas en el período comprendido entre mediados del siglo XIX y comienzos del XX⁴⁵.

Desde la segunda mitad del siglo XIX, el creciente tamaño de las empresas hizo que su gerencia fuera cada vez más compleja. La organización del trabajo requirió la presencia de ejecutivos dedicados de forma exclusiva a dirigir y administrar las fases que configuraban la red de producción y distribución de las compañías. Éstas, además, contaban con varias unidades de negocio repartidas geográficamente en lugares muy dispersos, lo que complicaba aún más su control.

Hasta entonces, el principio predominante en la organización empresarial estadounidense apuntaba que, para lograr un aumento de la producción, las empresas tenían que incorporar nuevos obreros y prolongar la jornada de trabajo. Sin embargo, con la llegada de los ferrocarriles y el telégrafo, la empresa moderna integró las tareas de producción y de distribución masiva y demostró que las empresas podían aumentar su producción gracias al desarrollo tecnológico y a una mejor dirección y gestión.

Una vez más, la innovación se presentó como el motor de crecimiento de las corporaciones. La innovación tecnológica aumentó la producción y mejoró la distribución gracias a la introducción de nuevas ideas en el uso de materiales, fuentes de energía, y maquinaria. La innovación organizativa, en cambio, se centró en los métodos para disponer esos avances tecnológicos, y en el modo en que los trabajadores y los directivos interactuaban. Esta innovación fue la respuesta a la necesidad de coordinar y controlar los recursos que pasaban por la fábrica. El incremento en la productividad y la reducción de los costes unitarios –economías de escala– se derivaron del aumento del volumen y velocidad del flujo de materiales, más que del mayor tamaño de la fábrica.

Los directivos de las empresas de ferrocarril fueron verdaderos pioneros en el *management*⁴⁶. Para satisfacer las necesidades de gestión de las primeras empresas modernas, inventaron una gran cantidad de técnicas contables. Tal fue la importancia y desarrollo de este medio de transporte que, para 1880, los directores de los ferrocarriles estadounidenses ya habían

⁴⁵ GRIFFIN, R. W., “The Evolution of Management Thought”, en *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990 (3rd edition), p. 38.

⁴⁶ MARTIN, A., *op. cit.*, p. 245.

adquirido unos estándares profesionales muy consolidados. Así lo ha destacado Chandler:

“Los ferrocarriles tenían sus propias sociedades y publicaciones académicas, y se introdujeron en la vida social de los estadounidenses con una carrera profesional bien definida. Desde su aparición, estas empresas se vieron, y fueron vistas, como una clase nueva y distinta de negocios: la primera clase de directivos en América”⁴⁷.

Sin embargo, no es conveniente caer en generalizaciones. Sobre este aspecto, Albro Martin ha comentado que, a pesar de que este medio de transporte creó el prototipo del ejecutivo moderno, cada empresa ferroviaria en particular contaba con sus propios directivos y cada uno de ellos era diferente. Los ferrocarriles fueron liderados por seres humanos y no por una especie de “modelo sociológico”, y, conforme las redes ferroviarias crecían, los directivos dejaban marcada su personalidad en cada una de las empresas que lideraban.

Si hasta entonces la mayor parte de las empresas eran familiares, con un control absoluto sobre la propiedad y dirección de las operaciones, otro tipo de empresas de mayor tamaño marcó el siguiente paso en la evolución empresarial de los Estados Unidos. En ellas, personas ajenas a la familia propietaria comenzaron a tomar las riendas de la dirección⁴⁸.

A finales del siglo XIX, la llegada de las “Grandes Corporaciones” implicó un nuevo avance en la separación entre dirección y propiedad. Estas compañías tuvieron que aplicar las prácticas y procedimientos de la alta dirección moderna y fueron

⁴⁷ CHANDLER, A. D., *op. cit.*, p. 132.

⁴⁸ Debido a la gran magnitud de las empresas, su especialización fue una constante para poder funcionar. Ya fuera en comercio, finanzas o en distribución, las incipientes empresas debían centrarse en una labor para poder realizarla de forma excelente. Las tareas de coordinación en empresas con una gran cantidad de trabajadores y con distintas unidades de negocio —en ocasiones, dispersas geográficamente—, comenzaron a resultar muy complejas. Al mismo tiempo, el tejido empresarial estadounidense también experimentó una clara separación entre propiedad y dirección. Hasta entonces, los propietarios de una compañía también eran los encargados de dirigirla, y el negocio se ceñía a la producción de un producto casi de forma artesanal, mientras que de su distribución se ocupaban los comerciantes. Cfr., MARTIN, A., *op. cit.*, p. 246.

denominadas “empresas gerenciales”. Los propietarios de compañías como General Electric o Standard Oil Company no eran los encargados de las tareas de dirección, sino que los ejecutivos dominaban la dirección de la compañía en todas sus fases y niveles. Además, el accionariado quedaba muy repartido, produciéndose de esta manera una descentralización en los mandos e instancias de control.

Para comienzos del siglo XX, esas grandes compañías requerían una buena coordinación y organización para funcionar con eficacia y hacer frente a la competencia. La especialización había sido la punta de lanza de muchas empresas para conseguir una mayor calidad y eficiencia. Sin embargo, los directivos se dieron cuenta de que la especialización de los trabajadores resultaba improductiva si no iba acompañada de una coordinación eficiente de las tareas realizadas en la fábrica⁴⁹. Para ello, era necesario un gran número de profesionales encargados de la coordinación de las distintas unidades de negocio, de acuerdo con los principios generales de la “cultura corporativa” de la compañía.

Como consecuencia de esta evolución, la “mano visible” del *management* iba sustituyendo a la “mano invisible” de las fuerzas del mercado en la coordinación del flujo de los productos, desde los suministradores de materias primas hasta el consumidor. Esta nueva realidad gerencial había requerido la llegada de nuevas tecnologías y el desarrollo de principios y teorías de gestión⁵⁰.

En este sentido, desde el punto de vista teórico, se pueden fijar los comienzos del “*management* científico” en el último tercio del siglo XIX, cuando la crisis económica que se vivió en aquel momento ocasionó una caída continuada de la demanda, que derivó en un exceso productivo de las industrias del metal. Hasta entonces, la introducción de mejoras tecnológicas había sido el elemento predominante en las grandes empresas estadounidenses. Sin embargo, a partir del último cuarto de siglo, los fabricantes también

⁴⁹ Décadas más tarde, Peter F. Drucker reflejó esta idea al afirmar que el principal objetivo de las tareas de dirección era “lograr eficiencia –hacer bien las tareas-, y efectividad –hacer la tarea apropiada- en el funcionamiento de la compañía”. Cfr., DRUCKER, P. F., *The Effective Executive*, Harper & Row, New York, 1967, pp. 74-101.

⁵⁰ CHANDLER, A. D., *op. cit.*, p. 12; y entrevista realizada a Alfred D. Chandler, en su apartamento de Cambridge, Mass., agosto de 2006.

concentraron gran parte de sus esfuerzos —en forma de trabajo y capital— en conseguir innovaciones dentro del ámbito de la organización. Este nuevo interés sirvió de base para los orígenes de la dirección científica de la industria norteamericana.

Cuando la organización de los sistemas de producción alcanzó una complejidad que exigía un elevado grado de conocimiento técnico, los ingenieros comenzaron a ocupar puestos de responsabilidad en la dirección de las empresas. Algunos técnicos destacados del momento, como Henry R. Towne, dejaron constancia de sus innovadoras ideas bien en las revistas industriales, o bien en las conferencias de las asociaciones sectoriales. En la reunión anual de la Asociación de Ingenieros Mecánicos de 1886, Towne dirigió un discurso al público titulado “El ingeniero como economista”, en el que destacaba la importancia de la dirección y la contabilidad del taller de producción para que los negocios fueran viables a largo plazo. Otro ingeniero destacado fue Frederick W. Halsey, quien propuso un sistema de primas que se basaba en el pago por horas trabajadas de forma extraordinaria.

En 1895, Frederick W. Taylor —uno de los ingenieros con mayor repercusión en la historia de los negocios— dio su primera conferencia sobre lo que denominó “Dirección científica”⁵¹, e intentó mejorar los planes de participación en los beneficios propuestos por Towne y Halsey. Para Taylor, la dirección científica fundamentaba el reparto de los costes y las ganancias no en la experiencia pasada, sino en un tiempo y en una producción estándar, que había que determinar de forma científica mediante el análisis detallado de las tareas y el tiempo requerido en cada una de las fases de la producción.

Sus esfuerzos por determinar científicamente el tiempo y la producción estándar convirtieron a Taylor en el experto en dirección de fábricas más conocido de la nación. Para Taylor, la fábrica debía estar dirigida no por el director, el superintendente y el capataz, sino por el departamento de planificación. Este departamento tenía que supervisar los análisis de las tareas, los estudios de tiempos y de movimientos, así como fijar los estándares de producción.

⁵¹ KANIGEL, R., *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*, Viking, New York, 1997, p. 6.

Con el paso de los años, las teorías científicas del *management* se consolidaron en el mercado y muchas quedaron reflejadas en libros y artículos científicos. Uno de los más influyentes fue *The Human Factor in Works Management*, publicado por James Hartness en 1912 con el sello editorial de McGraw-Hill Book Company. Un año antes del libro de Hartness, Taylor había publicado *The Principles of Scientific Management*, en el que partía de los estudios sociológicos que había realizado, y explicaba cómo la producción podía ser mejorada sustancialmente si se ampliaba el bienestar del trabajador y del directivo. Así lo reflejó el autor:

“El principal objetivo del *management* debería consistir en asegurar la máxima prosperidad para el jefe y para cada empleado. Las palabras ‘máxima prosperidad’ no sólo significan grandes dividendos para la compañía y el propietario, sino también para el desarrollo excelente de cada unidad de negocio, con el objetivo de que la prosperidad sea permanente. Asimismo, la ‘máxima prosperidad’ para cada empleado no sólo hace referencia a salarios más altos, sino al desarrollo de cada hombre hasta su más alto nivel de eficiencia, para que pueda dar y obtener lo mejor de su trabajo”⁵².

Como muestra esta cita, Taylor abogaba porque los empleados y patrones de las empresas no fueran actores antagónicos, sino protagonistas en el proceso de producción. El trabajo en colaboración, y de forma coordinada, era fundamental para conseguir un producto de calidad⁵³.

En esa obra, Taylor culminó la teoría del “*management científico*”, iniciada por el matemático y filósofo Charles Babbage⁵⁴.

⁵² TAYLOR, F. W., *The principles of scientific management*, W.W. Norton Company, New York, 1967, p. 9.

⁵³ En relación con el desarrollo del trabajador, otra de las preocupaciones de Taylor radicaba en la capacidad de iniciativa. Aunque la introducción de nuevos mecanismos tecnológicos permitió un aumento en los niveles de producción, la iniciativa por parte del obrero había quedado tan reducida que la mano de obra era una simple extensión de la máquina. Cfr., TAYLOR, F. W., *op. cit.*, pp. 69-70.

⁵⁴ Después de haber visitado numerosos talleres y fábricas de Gran Bretaña y del resto de Europa, Charles Babbage señalaba en 1835 en su obra *On the Economy of Machinery and of Manufacturers* cómo existía la posibilidad de aplicar los procesos científicos de pensamiento a la organización de la industria. Más de medio siglo después, Taylor recogía esta idea y afirmaba que los hombres trataban de reunir los problemas por grupos lógicos para buscar leyes generales que les guiaran en su

Con su propuesta *time and motion*, Taylor y sus seguidores mostraron las ventajas de una mayor especialización de la mano de obra. La idea era romper cada función en unidades inferiores para que cada una pudiera ser mecanizada y acelerada, y, finalmente, fluyera hacia una producción directa de pequeñas piezas que aumentaban su tamaño de forma progresiva.

Un ejemplo paradigmático de la notable influencia de esta teoría es el de Ford. Gracias a la línea de montaje, esta empresa consiguió dar un impulso definitivo a la producción de sus automóviles, hasta convertirse en la primera compañía del sector⁵⁵. Aunque el paso del tiempo ha revisado este planteamiento, la puesta en marcha de la primera línea de montaje en 1913 causó una auténtica revolución en la organización empresarial y ha sido una práctica muy imitada por otras compañías en todo el mundo.

El legado del pensamiento y la obra de Taylor constituye un punto de referencia al que los directivos acuden con frecuencia. Su búsqueda por mejorar la eficiencia en las fábricas le llevó a sentar las bases del *management*, una de las disciplinas más relevantes en el funcionamiento de cualquier organización. En el fondo, el pensamiento de Taylor partía de la base de que la ciencia “podía curar todos los males que afectaban a la humanidad”⁵⁶.

A lo largo de la primera mitad del siglo XX, y con el objetivo de mejorar la organización de las compañías en su conjunto, varios autores, entre ellos, Henri Fayol, Lyndall Urwick, y Max Weber,

solución. Aunque el objetivo de especialización total de Taylor demostró ser inaceptable para una buena parte de los fabricantes norteamericanos –debido a que exigía una gran plantilla y una gran capacidad de coordinación–, muchos de sus conceptos básicos fueron incorporados a la organización de las fábricas modernas. Para coordinar el flujo de materiales y, al mismo tiempo, beneficiarse de la especialización funcional propuesta por Taylor, muchos adoptaron una organización de “línea y *staff*”. Un defensor de esta teoría fue Harrington Emerson –conocido como el “gran sacerdote de la eficiencia”–, quien propuso la creación de departamentos para aconsejar, establecer normas e ideales sin estar insertados en los quehaceres diarios de la compañía, y para que la línea pudiera trabajar con más eficiencia. Cfr., URWICK, L. y BRECH, E. F. L., *La historia del management* (Trad. Carlota Solé Puig), Oikos-tau, Barcelona, 1970, pp. 26-27.

⁵⁵ WOMACK, J. P., JONES, D. T., y ROOS, D., *op. cit.*, 17-20; LACEY, R., *op. cit.*, pp. 105-109. Lacey señala cómo, en aquella época, la teoría *time-and-motion* estaba presente en todas las plantas de Detroit.

⁵⁶ KANIGEL, R., *op. cit.*, p. 278.

desarrollaron los principios que posteriormente se han denominado la “teoría de la organización clásica”. Mientras que el *management* científico se centraba en el trabajo de los empleados de forma individual y en la manera de mejorar su productividad, la perspectiva clásica se centraba en el conjunto de la organización y en las vías para mejorar su eficiencia y efectividad⁵⁷.

El francés Henri Fayol hizo la mayor contribución a este modelo teórico. Su obra *General and Industrial Management* (1949) era una síntesis de la práctica del *management* basándose en su experiencia. Fayol proporcionó una serie de principios que exponía, por primera vez, las funciones de planificación, organización, liderazgo y control, reconocidas por otros muchos teóricos como la esencia del *management*⁵⁸.

Otro de los teóricos más influyentes de esta corriente fue Lyndall Urwick, quien sintetizó e integró la teoría del *management* científico con el trabajo de Fayol y de otros pensadores de la corriente clásica. Su obra supuso un avance en los principios de planificación, organización y control, y también desarrolló una lista de principios generales del *management*.

Por último, cabe citar, dentro de la teoría clásica, a Max Weber y Chester Barnard. El trabajo de Weber ha sido uno de los más influyentes del siglo XX. Este sociólogo estableció el término “burocracia”, que sentó las bases de la organización teórica clásica, y también estimuló la investigación en el ámbito de la organización y el diseño. La perspectiva Weberiana sugería que la burocracia era una organización basada en un sistema de autoridad legítimo. Aunque mucha gente la asociaba con rigidez y lentitud, Weber defendía la

⁵⁷ GRIFFIN, R. W., *op. cit.*, p. 49.

⁵⁸ Los principios de Fayol partían de la división del trabajo y la especialización como una vía para mejorar la eficiencia. Asimismo, para coordinar las tareas resultaba necesaria la autoridad, derivada de la inteligencia y la experiencia, y para asegurar que todas las tareas se cumplían de acuerdo con lo previsto, la disciplina de los trabajadores hacia la autoridad. Los empleados no debían superponer sus intereses a los de la organización, por ello, los distintos puestos y grados de una compañía debían establecerse de forma jerárquica. Fayol señalaba la importancia de mantener el orden, la equidad, y una buena relación directivo-trabajador para garantizar la estabilidad, la iniciativa y el espíritu de grupo en los trabajadores de las compañías. Cfr., *Ibid.*, pp. 46-47.

burocracia como un modo lógico, racional y eficiente de organización.

Por su parte, Barnard publicó el libro *The functions of the Executive* (1938) en el que reflexionaba sobre la aceptación de la autoridad en las compañías. Esta teoría sostenía que los subordinados debían sopesar la legitimidad de los supervisores y, entonces, decidir si los aceptaban o no. Basándose en su experiencia como presidente de Bell Telephone Company en New Jersey, Barnard defendía que “una orden era aceptada si el subordinado la entendía, la podía aceptar y veía que era apropiada de acuerdo con los objetivos de la organización”⁵⁹.

La corriente clásica sentó las bases para posteriores desarrollos de la teoría del *management* e identificó procesos, funciones y destrezas de la dirección que han sido reconocidas desde entonces. Sin embargo, conviene resaltar que esta teoría se basó en compañías estables y simples, y que no sería válida para las complejas y dinámicas compañías que han surgido desde entonces. Además, también se basaba en principios universales que no podían encajar en todas las compañías y, por último, aunque algunos de sus máximos representantes mostraron su preocupación por el elemento humano, muchos vieron a los empleados como herramientas más que como personas.

En los años veinte, los nuevos métodos de contabilidad, presupuesto y previsión se convirtieron en procedimientos operativos utilizados en el día a día de las “Grandes Corporaciones”. Las estrategias de diversificación llevadas a cabo por las compañías más potentes, así como la profesionalización de los directivos, fueron el caldo de cultivo ideal para que las técnicas organizativas utilizadas por General Electric, Du Pont y General Motors, entre otras, se difundieran con celeridad.

Los métodos de dirección y gestión de los negocios siguieron perfeccionándose. Nuevos modos de especialización comenzaron a desarrollarse en los métodos de producción, el diseño, el marketing, la contabilidad y las finanzas. Asimismo, los directivos comenzaron a tener en cuenta otros aspectos relacionados con técnicas de ventas y publicidad para colocar sus productos en un mercado cada vez más competitivo. Las empresas –motivadas por el optimismo

⁵⁹ *Ibid.*, 47-48.

generalizado de la población y la bonanza económica del momento- invirtieron en anuncios publicitarios para dar a conocer las ventajas de sus productos y conseguir mayores beneficios.

También en estas primeras décadas del siglo, los directivos centraron gran parte de su atención en cómo obtener el máximo rendimiento de sus trabajadores, a través de un mejor conocimiento de su comportamiento. Esta tarea se presentó muy complicada debido a que los empleados no seguían un “patrón de comportamiento fijo”. Para ayudar a que los directivos conocieran mejor a los miembros de sus plantillas, varios teóricos trataron de fortalecer la teoría clásica del *management* desde la perspectiva de la sociología y la psicología. Estas disciplinas se interesaron por aspectos que hacían referencia a las relaciones humanas de los trabajadores y a la integración del trabajo en una comunidad. Igualmente se consideraron otros factores que podían afectar a la producción, tales como la fatiga del trabajador, la monotonía del trabajo repetitivo, la importancia de la sanidad y las aptitudes de los trabajadores⁶⁰.

Las “relaciones humanas” entre los altos mandos y sus subordinados en las empresas comenzó a tratarse como una disciplina a partir de una serie de estudios realizados en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne en Chicago, a partir de 1924. Los conocidos como *Hawthorne Studies* fueron un intento de investigar la relación entre la iluminación del lugar de trabajo y la productividad por trabajador. Los investigadores que llevaron a cabo estos estudios concluyeron que los empleados trabajaban más duro si sabían que su bienestar era tenido en cuenta y los supervisores les prestaban una atención especial. Este fenómeno fue posteriormente denominado como el “efecto Hawthorne”, y generó una gran controversia con el paso de los años. Elton Mayo, uno de los investigadores de estos estudios, afirmó lo siguiente:

⁶⁰ Ya en el siglo XIX, el británico Robert Owen afirmó que la mejora de las condiciones de los trabajadores “conllevaría un incremento de la producción y de los beneficios”. Mientras los directivos enfocaban sus inversiones en mejoras técnicas, Owen creyó que la mejor inversión de un directivo radicaba en sus trabajadores o *vital machines*, como él los llamaba. Cfr., STONER, J. A. y FREEMAN, R. E., “The evolution of management theory”, en *Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1992 (5th edition), pp. 30-31 y 40.

“El concepto de ‘hombre social’, que incluye a un trabajador motivado por necesidades sociales, enriquecido por las relaciones con el resto de los empleados, y que soporta una presión por el trabajo en grupo más que por el control del *management*, es necesario para complementar el viejo concepto de ‘hombre racional’, que reflejaba a un trabajador motivado únicamente por necesidades económicas”⁶¹.

Mayo y sus colegas fueron pioneros en el uso de métodos científicos en sus investigaciones sobre los empleados en el trabajo. Los investigadores que continuaron indagando en este ámbito utilizaron métodos más sofisticados desde el punto de vista psicológico, sociológico y antropológico, y se conocieron como los “científicos del comportamiento”⁶².

Con el paso de los años, las grandes dimensiones que alcanzaron las compañías complicaron de forma considerable las tareas de dirección y gestión. Muchas contaban con varias unidades de negocio repartidas geográficamente por los Estados Unidos, lo que dificultaba su coordinación y control.

En este entorno organizativo, cada vez más complejo, los directivos percibieron que para que sus organizaciones funcionaran con eficiencia, el flujo de información debía ser constante, tanto dentro como fuera de la empresa.

Por un lado, la gestión de información estadística sobre las actividades empresariales se convirtió en una ciencia y un arte para los altos directivos y los mandos medios. Esta creciente necesidad de información precisa hizo patente la importancia de contar con métodos para recoger, verificar y analizar los datos derivados de las actividades cotidianas de la empresa, y revolucionó los métodos de contabilidad que se habían utilizado hasta entonces, provenientes de las compañías de ferrocarril y de telégrafo.

⁶¹ *Ibid.*, p. 41.

⁶² La teoría de estos investigadores se basaba en el concepto de “hombre complejo”, que afirmaba que las necesidades de los empleados estaban organizadas jerárquicamente desde las más básicas, como las físicas, hasta las más supremas, relacionadas con el enriquecimiento personal. Con el paso del tiempo, la influencia de Mayo ha sido muy importante dentro del desarrollo del *management* al plantear que “la atención a los empleados es el principal factor para incrementar la productividad”. Cfr., MORAN, N. K., *Visions of management: The American business press in the postwar era, 1945-1985*, UMI Dissertation Services, Baltimore (Maryland), 1997, p. 200.

Por otro lado, los medios de comunicación se convirtieron, paulatinamente, en un soporte en el que las corporaciones daban a conocer las innovaciones introducidas, y en un medio publicitario muy eficaz. A partir del último tercio del siglo XIX, un creciente número de publicaciones había surgido para cubrir las necesidades informativas de cada sector industrial. Desde las dedicadas a los ferrocarriles y al sector metalúrgico, hasta las que cubrían varias industrias, estas revistas especializadas fueron un punto de encuentro entre los directivos de diferentes empresas⁶³.

Los medios no sólo cumplían un papel informativo, sino también educativo. Los conocimientos y teorías sobre el *management* habían cobrado una gran importancia entre los hombres de negocios, y la formación en esta disciplina se había convertido en un aspecto indispensable para cualquiera de ellos.

Más allá de las incipientes modalidades de formación en las *business schools* (escuelas de negocios), las publicaciones especializadas se convirtieron en el medio a través del cual aseguraban su formación continua, además de mantenerse informados sobre las novedades del sector al que pertenecían. Las revistas y periódicos que trataban estos temas se popularizaron entre los miembros de este nuevo público directivo, y se consolidaron como una herramienta de trabajo imprescindible para llevar a cabo las tareas de dirección empresarial⁶⁴.

⁶³ Cfr., MORAN, N. K., *op. cit.*, pp. 117-118. Otro foro en el que técnicos y directivos exponían nuevas ideas y debatían temas sobre organización y gestión fueron las asociaciones de ingenieros. Hay que destacar el hecho de que la mayoría de estas asociaciones surgió en la sede de las grandes publicaciones industriales del momento. En concreto, y por citar dos ejemplos, la de los ingenieros mecánicos nació en la sede de la revista *American Machinist*, y la Asociación de los Ingenieros Químicos nació en el edificio central de la cabecera *Chemical and Metallurgical Engineering*. Cfr., CHANDLER, A. D., *op. cit.*, p. 272.

⁶⁴ La prensa industrial también sugirió que las corporaciones jugaran un rol activo en la educación de sus directivos y, algunas firmas como AT&T y GE crearon sus propias escuelas para educar a los ejecutivos más jóvenes en temas referidos a sus tareas profesionales. El *management* también llegó a las Universidades, que comenzaron a crear sus propias escuelas de negocios. Los directivos acudían a las escuelas de negocios para mejorar sus habilidades directivas, y también formaban parte de las citadas asociaciones que cada sector industrial tenía. En 1928, en Estados Unidos había 89 escuelas con cerca de 67.000 alumnos matriculados, normalmente de clase media-alta, que querían perfeccionar sus técnicas y

1.2. NEGOCIOS Y PRENSA ESPECIALIZADA

El periodismo ha tenido un papel vital en la historia de los Estados Unidos desde sus orígenes como nación. La libertad de expresión –reflejada en la Primera Enmienda de la Constitución- ha sido uno de los derechos más importantes, y así lo demuestra el gran número de medios periodísticos lanzados al mercado. Dentro de la actividad periodística, la difusión de ideas sobre temas económicos y de negocios ha destacado dentro de la historia de la prensa por la repercusión que la economía y los negocios tienen en la vida de las personas. Ángel Arrese ha resaltado la relevancia de la prensa económica, y ha mostrado cómo los lazos entre información y economía han sido muy fuertes:

“La difusión de información y la actividad económica son dos realidades íntimamente relacionadas. Desde que la escritura asistió al hombre para manejarse en sociedad y satisfacer mejor sus necesidades y deseos, el registro y la transmisión de información relevante sobre acontecimientos relacionados con su quehacer económico y comercial han sido tareas esenciales”⁶⁵.

Dean Nelson también se ha referido a los orígenes de esa difusión de información económica aportando una clarificadora idea: “El público ha mostrado siempre un interés en los negocios y la economía porque estos asuntos afectan al dinero de la gente”⁶⁶.

Desde mediados del siglo XIX, numerosas cabeceras surgieron al amparo de la creación de nuevas actividades industriales y se centraron en informar sobre un sector concreto. Es lo que se conoció como el periodismo industrial, que tenía como objetivo

habilidades para asumir un cargo de responsabilidad en una empresa. Para entonces, el *management* se había convertido en un ámbito indisoluble de las empresas que querían sobrevivir y crecer en el mercado. Cfr., CLEMENTS, P., *op. cit.*, p. 44.

⁶⁵ ARRESE, Á., *Prensa Económica. De la Lloyd's list al wsj.com*, Eunsa, Pamplona, 2002, p. 23.

⁶⁶ Cfr., NELSON, D., “Business Media. Outlets that deal with monetary issues”, en BLANCHARD, M.A. (ed.), *History of the Mass Media in the United States. An Encyclopedia*, Fitzroy Dearborn Publishers, Chicago, 1998, p. 109.

cubrir el día a día de las empresas para mantener bien informados a los ejecutivos, empleados y personas interesadas en este ámbito.

En el siglo XX, la interrelación entre las empresas de distintos sectores generó la necesidad de que las publicaciones se centraran en más de un sector industrial. Para atender mejor a esta situación general de los negocios, la práctica periodística que la atendió pasó a denominarse periodismo de negocios. Nuevas cabeceras se añadieron a las ya existentes y conformaron una red de publicaciones que sirvieron como base para el desarrollo de las viejas y nuevas industrias estadounidenses.

En estas décadas de profunda transformación, las grandes corporaciones encontraron en el periodismo de negocios su principal medio de comunicación entre directivos, empleados y el resto de ciudadanos para transmitirles las innovaciones introducidas en el mercado y su influencia en la vida cotidiana de la sociedad.

1.2.1. Industria de la prensa y especialización

El rápido crecimiento de la población y la mejora de los medios de transporte y de comunicación explicaron, en buena medida, el crecimiento de la prensa durante el siglo XIX. La creciente oleada industrial, mecánica y urbanística que vivió el continente norteamericano en esta época, hizo que el periódico, como lo habían hecho las grandes corporaciones, también pasara a ser un medio de comunicación moderno⁶⁷.

En las salas de máquinas, las mejoras técnicas fueron introducidas en el tipo móvil de las imprentas, que permitió aumentar la tirada. Las crecientes difusiones y una dura competitividad hacían que la hora de cierre se alargase casi hasta la hora de distribución. Asimismo, el gran tamaño de las ediciones,

⁶⁷ Las innovaciones técnicas se hicieron patentes en tres aspectos: en la multiplicación de las copias, la mejora en la reproducción de los elementos gráficos y, por último, la aceleración en el proceso de transmitir información. Cfr., SÁNCHEZ ARANDA, J. J., “Evolución de la prensa en los principales países occidentales”, en BARRERA, C. (ed.), *Historia del Periodismo Universal*, Ariel, Barcelona, 2004, pp. 77-117.

debido a la multitud de noticias y anuncios, hacía necesario el uso de prensas que pudieran producir esos inmensos periódicos⁶⁸.

Las mejoras introducidas en las prensas de papel a lo largo de las décadas de 1870 y 1880 permitieron obtener hojas más grandes y de forma más rápida, además de ser más compactas y ligeras. Gracias a estos avances técnicos, el precio del papel de impresión cayó paulatinamente, lo que benefició enormemente a las empresas periodísticas que veían en el papel uno de sus mayores gastos. Frank Luther Mott ha indicado al respecto:

“La venta de periódicos baratos y con una gran difusión hubiera sido imposible en aquellos años sin contar con papel barato. El incremento del uso de la pulpa de madera [...] fue el factor principal en la reducción del precio del papel, al igual que el aumento de la velocidad y tamaño proporcionado por la máquina de hacer papel Fourdrinier”⁶⁹.

Hasta el siglo XIX, los impresores tenían que establecer la impresión de las letras a mano, un hecho que cambió con la invención de la linotipia, obra de Ottmar Mergenthaler, en 1885. La exitosa máquina contaba con una serie de varillas unidas con el molde de una letra y justificadas a una línea de matrices, fijada desde un teclado con una distribución automática⁷⁰.

⁶⁸ A comienzos del siglo XIX, la prensa de hierro, introducida por Adam Ramage y el conde Stanhope, supuso un adelanto considerable en la técnica de impresión. Para añadir fuerza motriz, Friedrich Koenig aprovechó los avances logrados con el vapor y fabricó una prensa de vapor. Ésta aumentó la velocidad de impresión gracias a un plato movable, que transportaba el tipo que debía entintarse después de cada impresión. Años más tarde, Koenig fabricó la prensa de dos cilindros, conocida como la “prensa perfecta”, y que imprimía ambos lados del papel. Esta prensa evolucionó de la mano de Richard Hoe, inventor de la prensa de tipo rotatorio, que impedía que los cilindros se saltaran cuando giraban a alta velocidad y que sería adoptada por la mayoría de las publicaciones. Esta prensa fue perfeccionada en 1830 por el británico David Napier. Cuando estalló la Guerra de Secesión, varios periódicos de Nueva York tenían prensas de hasta diez cilindros y podían obtener hasta 20.000 impresiones por hora. Cfr., EMERY, E., *El periodismo en los Estados Unidos*, F. Trillas, México, 1966, pp. 71, 207 y 253-254.

⁶⁹ MOTT, F. L., *American Journalism: A history of newspapers in the United States through 260 years: 1690 to 1950*, The Macmillan Company, New York, 1950, pp. 498-503.

⁷⁰ Tras varios proyectos de perfeccionamiento, la primera linotipia comenzó a funcionar en la redacción del *New York Tribune* en 1886, aunque hasta finales de la década, este avance no funcionaría con éxito. Posteriormente, se introdujeron mejoras en las fuentes de tipo para facilitar la lectura y para que el aspecto formal

El siguiente avance técnico fue la adaptación de la estereotipia a la prensa de periódico. Este invento permitió romper las columnas para insertar ilustraciones, titulares y anuncios. Años después, el estereotipo adoptó una forma curva para que se ajustara al cilindro de la rotativa, lo que permitió acelerar aún más el proceso de impresión. Las prensas de tipo rotatorio funcionaron hasta la década de 1890 y desde 1896 comenzaron a utilizarse las prensas movidas por electricidad. También en este período se introdujeron las prensas que permitían el uso de colores, una técnica necesaria para los diarios más competitivos⁷¹. Estos avances permitieron la producción de revistas de calidad y de papel para libros en las grandes cantidades que necesitaba una sociedad moderna⁷².

En las redacciones, la llegada del teléfono en el último tercio de siglo XIX supuso un gran adelanto para los periodistas a la hora de recabar la información. A los pocos años de su comercialización, prácticamente todas las redacciones de los grandes periódicos habían adoptado este nuevo medio de comunicación. En los años ochenta, poco después de la llegada del teléfono, las redacciones también comenzaron a utilizar las máquinas de escribir, aunque todavía había redactores que preferían escribir a mano.

Si la transformación tecnológica fue grande en la segunda mitad del XIX, no menos lo fue la profesional. Desde sus orígenes, la prensa había sido un medio a través del cual se difundieron profundamente informaciones e ideas de naturaleza política. Los gobiernos de cada país tenían en los periódicos un arma con la que

fuera más atractivo. Cfr., HATTERY, L. H. y BUSH, G. P., *Automation and Electronics in Publishing*, Spartan Books, Washington, 1965, p. 108.

⁷¹ Cfr., EMERY, E., *op. cit.*, pp. 399-406.

⁷² Otro de los principales adelantos del período comprendido entre 1870 y 1900 fue el de los dispositivos mecánicos que permitían mejorar las ilustraciones de las publicaciones. Desde los setenta, la utilización del cincograbado –grabados de línea producidos por medio de ácido en placas de cinc- mejoró mucho la calidad de las imágenes. Estas experimentaron una sensible mejoría con la invención del fotograbado de medio tono por Frederic E. Ives, gracias a su trabajo en la Universidad de Cornell entre 1878 y 1886. Al poco tiempo, se incluyeron los grabados de medio tono en las rotativas de los periódicos. Los artistas descubrieron que los fotógrafos de prensa estaban invadiendo el campo que antes les había pertenecido casi exclusivamente a ellos. Además, la mejora en la calidad gráfica hizo que muchas publicaciones basaran gran parte de su éxito en la imagen. Cfr., MOTT, F. L., *op. cit.*, p. 502.

intentaban moldear la sociedad. Con el paso de los años este tipo de prensa dio paso a una más liberal, en la que la libertad de expresión era el principio que daba sentido a su actividad. Esta larga lucha por la libertad de expresión fue diferente en cada país y dio lugar a una prensa profesional en la que primaban las noticias frente a la opinión o las ideas políticas⁷³.

A lo largo del siglo XIX la prensa de noticias comenzó a convivir con la existente prensa política o de partidos. Esta última defendía una postura ideológica concreta, no buscaba obtener una gran rentabilidad económica, e intervenía en la vida política como un elemento más de agitación. Ante tanta politización se produjo un cansancio por parte del público que propició el desarrollo de otra fórmula periodística basada en las noticias. En estos periódicos surgió la figura del periodista profesional, dedicado plenamente a la profesión, asumiendo su responsabilidad como comunicador y tratando de difundir la verdad a la sociedad.

La nueva prensa informativa intentó ser independiente de cualquier fuerza política, aunque esta independencia no era del todo real, ya que el Gobierno constituía la principal fuente de noticias para los periodistas. Aunque eran publicaciones políticas, no eran partidistas, al dar una mayor importancia a lo informativo desde un enfoque más humano y con una presentación más atractiva. Asimismo, eran publicaciones más baratas, gracias a los avances técnicos, a las grandes tiradas y los ingresos por publicidad; y también eran populares, tanto por sus contenidos como por su distribución de venta al número.

⁷³ El caso de los Estados Unidos resulta particular, ya que desde sus orígenes como nación independiente, la prensa contó con un ámbito de amplia libertad. Antes de la aprobación de la Constitución en 1789, los Estados habían aprobado declaraciones en las cuales se afirmaba la necesidad de una prensa libre. En la Declaración de Virginia de 1776, se afirmaba que “la libertad de prensa es uno de los grandes baluartes de la libertad y nunca puede ser restringida, salvo por gobiernos despóticos”. Sin embargo, en el texto constitucional no apareció ninguna referencia hacia la libertad de prensa, por ello, en la Primera Enmienda se señalaba que “el Congreso no podrá aprobar ninguna ley que coarte la libertad de palabra o de imprenta”. En este sentido, la única vía de control podía establecerse a través de los impuestos o a través del poder judicial. En el resto de los países occidentales, la Revolución Francesa introdujo el principio de la libertad de prensa. Cfr., SÁNCHEZ ARANDA, J. J., *op. cit.*, p. 79.

Con esta nueva orientación profesional, al igual que había sucedido en otros mercados de consumo, la prensa comenzó a ser un fenómeno de masas desde mediados del siglo XIX. La prensa política y de partido, dirigida sobre todo por las clases ilustradas, convivía con la prensa popular que llegaba a millones de ciudadanos. Como ha señalado Baldasty, a lo largo del siglo XIX se produjo el fenómeno de la comercialización de las noticias. De esta forma, los editores y empresarios veían al lector como a un potencial consumidor más que como a un potencial votante⁷⁴.

La audiencia de masas hizo que la prensa se convirtiera en un medio de comunicación popular. Los orígenes de esta prensa, en el caso estadounidense, tienen mucho que ver con la aparición del *New York Sun*, en 1833, y del *New York Morning Herald*, de James Gordon Bennett, en 1835. En ese mismo proceso de popularización, algunos periódicos pensaron que para llegar a una gran cantidad de lectores, había que ofrecerles información sensacionalista, basada en el morbo y el entretenimiento, más que en la calidad⁷⁵.

Como ha señalado José Javier Sánchez Aranda, varios factores influyeron en la configuración de la prensa popular o de masas. En primer lugar, la gran industrialización experimentada en los Estados Unidos, con el surgimiento de las “Grandes Corporaciones”, dirigidas por magnates como Rockefeller en el petróleo, Carnegie en el acero y Pullman en los ferrocarriles. Por otro lado, los problemas laborales desatados por los sindicatos tanto agrícolas como industriales. En tercer lugar, el proceso de urbanización; la creación de grandes ciudades conllevó consecuencias negativas como el desarraigo social y cultural. Por último, el

⁷⁴ Los avances técnicos permitieron imprimir periódicos de mayor calidad. Asimismo, los titulares más grandes, los grabados y el color, dieron al periódico un nuevo aspecto formal. Estos materiales comenzaron a utilizarse para resaltar el entretenimiento más que el aspecto informativo y, de esta forma, atraer a un mayor número de lectores. Cfr., BALDASTY, G. J., *The Commercialization of News in the 19th Century*, University of Wisconsin Press, Madison, 1992, p. 8.

⁷⁵ En algunos casos, los periodistas llegaron a desentenderse de los valores fundamentales del periodismo en lo que se denominó como “periodismo amarillista”. Aunque estos periodistas afirmaban que su principal interés era “el pueblo”, esto no era así, ya que para conseguir grandes tiradas ofrecían al público contenidos sensacionalistas y mostraban un gran desinterés hacia la ética periodística y hacia el sentido de la responsabilidad profesional. Cfr., EMERY, E., *op. cit.*, p. 409.

desarrollo de las comunicaciones, con el ferrocarril, el telégrafo y el teléfono como principales medios, también contribuyó a que la prensa llegara a más sectores de la sociedad⁷⁶.

En este contexto, el periodismo también adquirió rasgos similares al resto de las actividades industriales de la época. A partir de los años ochenta, las figuras de Joseph Pulitzer, en St. Louis, y William Randolph Hearst en San Francisco, se convirtieron en los principales estandartes del periodismo popular.

Una de las claves del crecimiento periodístico de aquel momento radicaba en un nuevo modo de elaborar la información para llegar a sectores de la población alejados hasta entonces del periodismo. Esta corriente, encarnada por Joseph Pulitzer, se basaba en la utilización de un lenguaje sencillo, un precio de venta barato – inferior a dos centavos-, una presentación formal sensacionalista, con grandes titulares y la famosa tira cómica del *Yellow kid*, y la identificación del lector con su periódico⁷⁷. En definitiva, Pulitzer trataba de atraer a un gran número de lectores de forma llamativa, pero también ofreciéndoles un periódico de calidad. En los noventa, el periodismo amarillista de Hearst sólo pretendería atraer al mayor número de lectores posible, llegando al extremo de provocar las noticias, e incluso inventarlas, si convenía a los intereses del periódico.

A comienzos del siglo XX, la prensa popular dominaba el mercado periodístico tanto en Europa como en los Estados Unidos. En este último, la industria ya empezaba a crear sus propias “grandes corporaciones” periodísticas. Hearst y Edward Willis Scripps fueron los creadores de las primeras cadenas de periódicos norteamericanos.

⁷⁶ En este período del siglo XIX, la creciente necesidad de noticias hizo que surgieran las primeras agencias de noticias dedicadas a proporcionar información de actualidad a los periódicos de forma regular. Entre ellas destacaron las europeas Havas, Wolff y Reuters. En Estados Unidos, en 1848 se firmó un acuerdo entre los directores de seis diarios de Nueva York para obtener información de forma más barata. Un año después, en 1849, se formalizó el acuerdo y nació la agencia de noticias Associated Press (AP). Con esta agencia, los periódicos se aseguraban la recogida de las noticias de los barcos y empezaron a utilizar el telégrafo para acelerar el proceso de transmisión. Cfr., SÁNCHEZ ARANDA, J. J., *op. cit.*, p. 108.

⁷⁷ SÁNCHEZ ARANDA, J. J., *Pulitzer. Luces y sombras en la vida de un periodista genial*, Eunsa, Pamplona, 1998, pp. 51-53.

Tras la Gran Guerra, la prensa continuó su extraordinario crecimiento; la tirada de los diarios pasó de 24,2 millones de ejemplares en 1910, a 27,8 millones en 1920⁷⁸.

La aparición de grandes redacciones, la ampliación de los contenidos, la mejora de su presentación externa gracias a los avances técnicos, y el papel más destacado de las mujeres periodistas, fueron características comunes de los periódicos surgidos en las primeras décadas del nuevo siglo. Junto a este desarrollo industrial de la prensa popular, también en esta época se empezó a generalizar el fenómeno de las publicaciones especializadas. Entre ellas, las de información económica y de negocios cobraron cada vez más importancia.

A partir de la década de 1840, numerosas publicaciones comenzaron a centrarse en ámbitos específicos de la realidad, mostrando así su afán de informar de forma certera sobre un asunto concreto, más que dar simplemente opiniones sobre los hechos⁷⁹. Ángel Arrese, refiriéndose a la evolución de la prensa, ha señalado:

“Entre mediados del siglo XIX y principios del XX se desarrolla extraordinariamente la prensa especializada, sobre todo en forma de revistas, con el objetivo de atender a intereses específicos de audiencias de lo más variadas. Sin que éste sea un fenómeno completamente nuevo, lo distintivo en este período es la multiplicación de publicaciones y de demandas informativas satisfechas”⁸⁰.

⁷⁸ En los “felices años veinte”, coincidiendo con el auge de la música *Jazz*, también comenzó una nueva forma de periodismo amarillista denominado “Periodismo de *Jazz*”. Esta práctica periodística abordaba temas escabrosos, relacionados con el sexo, la violencia y la vida íntima de los personajes famosos. Cfr., SCHNEIDER, I. S., “La prensa escrita en los principales países occidentales”, en BARRERA, C. (ed.), *op. cit.*, pp. 170-175 y 193-194.

⁷⁹ Forsyth se ha referido a la información económica como una necesidad humana que, como tal, se remonta a las antiguas civilizaciones. Cfr., FORSYTH, D. P., *The Business Press in America, 1750-1865*, Chilton Books, Philadelphia, 1964, p. 1. Sin embargo, la invención de la imprenta de tipos móviles a mediados del siglo XV por el alemán Johannes Gutenberg, y la época de prosperidad económica y comercial derivada del descubrimiento del Nuevo Mundo, marcaron el siglo XVI como punto de partida de los sistemas permanentes de información. Cfr., McCUSKER, J. J. y GRAVESTIJN, C., *The Beginnings of Commercial and Financial Journalism. The Commodity Price Currents, Exchange Rate Currents, and Money Currents of Early Modern Europe*, Neha, Amsterdam, 1991, p. 21.

⁸⁰ ARRESE, Á., *op. cit.*, p. 58.

Otros autores también han dedicado su atención al desarrollo de este sector periodístico. Tebbel y Zuckerman han calificado el período comprendido entre 1865 y 1918 como el del primer gran cambio en el sector, caracterizado por “nuevas audiencias, nuevos editores y nuevas revistas”⁸¹.

Dentro de las distintas especializaciones, la económica y financiera cobró especial importancia a partir del último tercio del siglo XIX. Así lo señaló James Herbert McGraw, considerado como “decano de la prensa industrial y de negocios”, en una de sus conferencias en la New York University:

“The demand for trade and technical papers came naturally with the increase in commercial competition and specialization [...] throughout trade and industry, there has come with the development of modern business a much more rapid demand for specialists in all lines. Early in the progress of this development those who were specialists in different lines found that they must interchange ideas and experiences. The first reason for trade and technical papers was then established”⁸².

Y otros como David P. Forsyth van más allá al afirmar que “resulta dudoso que el crecimiento económico y financiero de finales del siglo XIX hubiera sido tan rápido y seguro sin la ayuda de los primeros diarios económicos”⁸³.

En estas décadas, la economía pasó a ser un tema cada vez más conocido y atractivo para el gran público. “La información es la sangre que da vida a la economía estadounidense”, afirmó Forsyth en su historia de la prensa económica en los Estados Unidos⁸⁴. Por su parte, Roland B. Smith, otro historiador de la prensa económica,

⁸¹ TEBBEL, J. y ZUCKERMAN, M. E., *The Magazine in America, 1741-1990*, Oxford University Press, New York, 1991, pp. 57-148.

⁸³ MCGRAW, J. H., *Lecturers in the Forum in Industrial Journalism*, New York Trade Press Association, Advertising & Selling Magazines, Inc., New York, 10 de marzo de 1915, pp. 47-48.

⁸⁴ FORSYTH, D. P., *op. cit.*, p. 340.

⁸⁵ *Ibid.*, p. vii.

⁸⁶ SMITH, R. B., “The Genesis of the Business Press in the United States”, *The Journal of Marketing*, Vol. 29, Octubre, 1954, p. 146.

señaló cómo esa información clave se transmitía principalmente “a través de la prensa económica y de negocios”⁸⁵.

Esto supuso la aparición de revistas científicas en las que los economistas e investigadores publicaban sus ideas e investigaciones sobre los avances de la disciplina. Horace M. Swetland, editor de prensa económica de finales del siglo XIX y principios del XX, apuntaba dos causas de este rápido crecimiento de la prensa económica:

“First, the unparalleled development of the great resources of America since 1870; second, the receptive attitude of American business men toward new ideas and their ready acceptance of improved methods and processes”⁸⁶.

Junto a ellas, las revistas de economía y finanzas también comenzaron su andadura desde mediados del siglo XIX. El caso más paradigmático fue el del semanario británico *The Economist*, que salió a la calle en 1843, como un medio defensor del librecambismo y de la abolición de las leyes del grano. Durante sus años fundacionales, la cabecera dirigida por James Wilson combinó su orientación doctrinal y política con información sobre actualidad, nacional e internacional⁸⁷.

Al mismo tiempo, los medios comenzaron a darse cuenta de la importancia que tenían los textos que publicaban en la transmisión de ideas a la sociedad. Wayne Parsons también ha hecho referencia a este hecho al afirmar que “la emergencia de periódicos en Londres y

⁸⁷ SWETLAND, H. M., *Industrial Publishing*, New York Publishers Association, Inc., New York, 1923, p. 8. Cabe destacar que Horace M. Swetland fue editor y propietario de publicaciones de la categoría de *Power*, una de las cabeceras industriales más destacadas en los Estados Unidos que acabaría en poder de la Hill Publishing Co. antes de formar parte de McGraw-Hill Co.

⁸⁸ Esta revista se convirtió con el paso del tiempo en un modelo de referencia para otras muchas de todo el mundo. En Estados Unidos, su primer imitador fue el *United States Economist*, fundado en 1852. Otro más exitoso llegó de la mano de William B. Dana, primer gran periodista económico norteamericano, y su *Commercial and Financial Chronicle*. En ARRESE, Á., *La identidad de The Economist*, Eunsa, Pamplona, 1995, pp. 33-55.

Nueva York hacia 1880 señaló el final de la ‘era económica’, y el surgimiento de una etapa en la que la información y la economía de mercado fueron más importantes que las viejas ideas económicas⁸⁸.

El creciente interés por la información económica y el desarrollo de las grandes corporaciones hicieron que los empresarios necesitaran un flujo mayor de información especializada. La respuesta a esta demanda fueron los diarios económicos y financieros, entre los que dos cabeceras destacaron por encima del resto: *Financial Times*, en Europa y *The Wall Street Journal*, en los Estados Unidos.

El primer número del *Financial Times* salió a la calle en 1888 con el lema “Without Fear and Without Favour” (sin temor y sin favor) y bajo la dirección de Douglas Gordon MacRae, quien trató de hacer un periodismo serio y profesional, y que desde 1893, decidió imprimir el periódico en papel asalmonado⁸⁹.

Un año más tarde, en 1889, comenzó a publicarse *The Wall Street Journal*, una iniciativa de Charles H. Dow y Edward D. Jones. Tras una breve experiencia en la agencia de noticias de John J. Kiernan, estos dos jóvenes emprendedores fundaron la Dow, Jones & Company, en 1882. El negocio constaba de una agencia de noticias sobre Wall Street, a la que en 1883 se unió el boletín diario *Customers Afternoon Letter*, que se convertiría el 8 de julio de 1889 en *The Wall Street Journal*⁹⁰. Este periódico se convirtió en el diario económico de mayor éxito en los Estados Unidos y en el resto del mundo, basándose en la cantidad, calidad y actualidad de la información sobre el mercado bursátil. Junto con las noticias y el análisis, el *Journal* también publicó índices bursátiles propios⁹¹.

⁸⁸ PARSONS, W., *The Power of the Financial Press. Journalism and Economic Opinion in Britain and America*, Edward Elgar, Aldershot, 1989, p. 36.

⁸⁹ KYNASTON, D., *The Financial Times. A Centenary History*, Viking, London, 1988, pp. 14-52.

⁹⁰ ROSENBERG, J. M., *Inside The Wall Street Journal. The History and the Power of Dow Jones & Company and America's Most Influential Newspaper*, Macmillan Publishing Co. Inc., New York, 1982, pp. 1-11.

⁹¹ ARRESE, Á., *De la Lloyd's list...*, p. 77. En concreto, cabe destacar el índice Dow Jones, creado en mayo de 1896, y que se convirtió en el índice más famoso en todo el mundo.

Como ha señalado Arrese, el surgimiento de los diarios especializados como medios informativos fue un fenómeno paralelo a la evolución que experimentaba toda la prensa:

“Poco a poco se consolidaba el diario de información frente al diario político, con la consiguiente ampliación de temas de actualidad – economía, cultura, deporte, etc.- que requerían una cobertura periodística regular. Eso abría la posibilidad de desarrollar medios diarios que se centrasen en algunos de esos temas para tratarlos con mayor profundidad”⁹².

Coincidiendo con el nacimiento de diarios especializados en economía, la prensa generalista también se interesó por mejorar la cobertura de temas económicos y financieros. En el mercado estadounidense, junto al periodismo informativo de hombres como Charles A. Dana, en el *New York Times*, se desarrolló otro periodismo más dinámico y comprometido, a veces sensacionalista, entre cuyos artífices destacó James Gordon Bennett, en el *New York Herald*, que defendía el análisis riguroso de los asuntos comerciales frente a la mera recogida de información⁹³.

Por su parte, el *Times*, con su fundador Henry Raymond al frente, siempre había mostrado un gran interés por ofrecer información a los hombres de negocios. Sin embargo, cuando en 1896 el diario fue adquirido por Adolph Ochs, la apuesta del *Times* por la información económica y financiera fue mucho más nítida. En los años veinte, todos los grandes diarios de los Estados Unidos dedicaban un espacio regular a las noticias financieras y de negocios.

Por lo que se refiere a las revistas, en las primeras décadas del siglo XX surgieron una gran cantidad de títulos en lo que David Abrahamson ha denominado la “era dorada” de las revistas. La necesidad de un soporte más ágil que los libros para transmitir la información técnica sobre el funcionamiento de las industrias consolidó a este medio como el más idóneo para llevar a cabo esta tarea. Este autor afirma que los comienzos de las revistas en el siglo

⁹² *Ibid.*, p. 80.

⁹³ *Ibid.*, p. 84.

XX se fundamentan en los grandes cambios económicos y sociales de la última parte del siglo XIX⁹⁴.

En la edad de oro o *Golden Age* (1922–1937) surgieron numerosos títulos, algunos de los cuales actualmente perduran. Entre ellos: *Reader's digest* (1922), *Time* (1923), *Liberty* (1924), *Fortune* (1930), *The New Yorker* (1925), *Esquire* (1933), *Newsweek* (1933), *U.S. News* (1933), *Life* (1936) y *Look* (1937)⁹⁵. De todas ellas cabe destacar el caso de *Time*. Salió a la calle el 3 de marzo de 1923, fundada por Henry R. Luce y Briton Hadden. Esta publicación resultó innovadora al cubrir noticias de ámbito político, económico y social, y dividir las en doce secciones para agilizar su lectura. El semanario contó desde el primer número con una sección sobre noticias financieras, y dedicó gran parte de su atención a los negocios. Aunque los comienzos no fueron fáciles, *Time* se consolidó como el *newsmagazine* de referencia para otras muchas publicaciones dentro y fuera de los Estados Unidos⁹⁶.

De forma paralela al desarrollo de la prensa, el sector de la publicidad también vivió uno de sus momentos más importantes en este período. Gracias al buen ritmo de crecimiento económico, las grandes corporaciones aumentaron sus inversiones en publicidad como vía para dar a conocer sus productos. Por ello, los ingresos publicitarios de los principales periódicos y revistas se incrementaron sensiblemente, permitiéndoles mejorar sus cuentas de resultados y, como consecuencia, dotándoles de más recursos –humanos y técnicos– para tratar de hacer un periodismo de mayor calidad.

Aunque la práctica de la publicidad se remonta a los orígenes de la humanidad, las técnicas publicitarias modernas se originaron en el siglo XIX. De hecho, con la aparición de la prensa popular, los anuncios comenzaron a percibirse como una parte esencial en la economía de los medios. Como se ha comentado con anterioridad, el nacimiento del *New York Sun* en 1833 marcó el nacimiento de la

⁹⁴ Cfr. ABRAHAMSON, D., “Magazines in the Twentieth Century”, en BLANCHARD, M. A. (ed.), *History of the Mass Media in the United States. An Encyclopedia*, Fitzroy Dearborn Publishers, Chicago, 1998, p. 340.

⁹⁵ *Idem.* Llama la atención el hecho de que el autor incluya a *Fortune* como una revista generalista en esta época, y excluya de esta clasificación a otras cabeceras como *Business Week*.

⁹⁶ Cfr., ELSON, R. T., *Time Inc. The Intimate History of a Publishing Enterprise, 1923-1941*, Vol. I, Atheneum, New York, 1968, pp. 58-93.

prensa popular estadounidense. Junto con la creación de un nuevo modelo de contenidos, basado en las noticias y el entretenimiento, la introducción de la publicidad como sustento económico supuso una gran innovación. El *Sun* ofrecía a los anunciantes unas amplias tiradas y cubría con los ingresos publicitarios las posibles pérdidas por el reducido precio de la cabecera (un centavo)⁹⁷.

Conforme las técnicas publicitarias se consolidaban, los encargados de llevar a cabo estas tareas adquirieron una serie de rasgos que los diferenciaban de otros comunicadores, y ese proceso condujo a la creación de las agencias de publicidad⁹⁸.

Por otra parte, el gran poder que adquirieron los negocios a lo largo de estas décadas hizo que los abusos económicos y sociales fueran constantes. En este contexto surgieron las primeras agencias de relaciones públicas a comienzos del siglo XX, para legitimar públicamente a instituciones y corporaciones. La primera en aparecer fue la Publicity Bureau, en Boston, fundada por George V. S. Michaelis, Herbert Small y Thomas O. Marvin, y que estableció las bases para que nuevas agencias surgieran con el paso de los años⁹⁹.

Scott M. Cutlip ha señalado que el nacimiento de las relaciones públicas se produjo en las últimas décadas del siglo XIX y su desarrollo entre 1900 y 1917 se debió al “salvaje, audaz y frenético

⁹⁷ De esta forma, los ingresos publicitarios se anotaron de forma distinta a los obtenidos por la venta al número y el periódico puso en marcha una red de encargados de captar anunciantes; un modelo que fue imitado por otros diarios neoyorquinos y también extranjeros. Cfr., SÁNCHEZ ARANDA, J. J., “Evolución de la prensa...”, en BARRERA, C. (ed.), *op. cit.*, pp. 90-91.

⁹⁸ En los comienzos, un agente de publicidad se encargaba de encontrar anuncios para ese medio. Con el paso del tiempo, se amplió el ámbito de acción del agente, que negociaba espacios publicitarios de personas o empresas interesadas, y también compraba espacio en los periódicos. Su tarea de gestor de espacios publicitarios le permitía cobrar una comisión por parte del periódico por su labor intermediadora. En la medida en que la compra de espacios publicitarios fue creciendo, los agentes se dedicaban a venderlos en pequeños lotes y también añadieron tareas creativas para mejorar los servicios. De forma paulatina, se crearon las primeras empresas publicitarias con un modelo de negocio que fue perfeccionándose y que llegó a las escuelas de negocios de los Estados Unidos. Cfr., EGUIZÁBAL, R., *Historia de la Publicidad*, Eresma & Celeste, Madrid, 1998, pp. 151-155.

⁹⁹ Cfr., CUTLIP, S. M., *The Unseen Power. Public Relations. A History*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1994, pp. 1-10.

desarrollo de la industria, los ferrocarriles y las infraestructuras en los Estados Unidos tras la Guerra Civil¹⁰⁰.

Desde finales del siglo XIX, algunos periodistas ejercieron un periodismo de presión y dura crítica ante los abusos de algunas grandes compañías, como el monopolio Standard Oil, de Rockefeller. Surgió así el fenómeno de los *muckrakers*, denominación acuñada por el entonces presidente de los Estados Unidos, Theodore Roosevelt, a comienzos del siglo XX¹⁰¹. El periodismo de los *muckrakers* siguió practicándose durante las primeras décadas del siglo XX, con *McClure's Magazine* como su principal publicación¹⁰².

Con el nuevo siglo, el concepto de las relaciones públicas experimentó una notable modernización. J. Harvey White, después de trabajar en el departamento de promoción de la Boston Elevated Railway, afirmó que las relaciones públicas tenían un gran valor para la empresa, ya que transmitían al público la verdadera esencia de una organización. En 1908, Theodore N. Vail, presidente de AT&T, señaló que una correcta información sobre las inversiones realizadas y la distribución de los beneficios conllevaría un mejor entendimiento entre la compañía y su público¹⁰³.

Tras dos décadas en las que las agencias de relaciones públicas comenzaron a realizar sus primeros trabajos, entre 1919 y 1930, esta joven disciplina experimentó un gran crecimiento,

¹⁰⁰ Cfr., CUTLIP, S. M., *Public Relations History. From the 17th to the 20th Century. The Antecedents*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey, 1995, pp. 187-190.

¹⁰¹ Roosevelt acuñó el término tras leer los artículos *Treason*, de Phillips, y la novela de protesta de Upton Sinclair *The Jungle*. El entonces presidente estadounidense criticó a los que, según él, “estaban gestando un aire revolucionario en el país”. La principal motivación que llevaba a los *muckrakers* a criticar el poderío de las instituciones y de las grandes corporaciones no era la económica. Estos periodistas pretendían denunciar y alertar a la sociedad de los abusos que la gente con poder cometía. Otros autores como Bruce J. Evensen han señalado que el principal motivo de los *muckrakers* era un fervor evangelical. Para muchos de ellos, el periodismo era una “llamada superior”. Cfr., EVENSEN, B., J., “The Muckrakers as Evangelicals”, en MIRALDI, R. (ed.), *The muckrakers. Evangelicals crusaders*, Praeger, Connecticut, 2000, pp. 31 y 32.

¹⁰² NOURIE, A. y NOURIE, B., (eds.), *American Mass-Market Magazines*, Greenwood Press, New York, 1990, pp. 247-252.

¹⁰³ RODRÍGUEZ, N., *Evolución Histórica de las Relaciones Públicas en Europa: S.A.E. de RP y el Desarrollo de la profesión en España (1960-1975)*, Tesis Doctoral, Universidad de Navarra, Pamplona, 2004, p. 22.

amparado en la prosperidad de los años veinte y sentó las bases de lo que se convertiría en un ámbito de trabajo y estudio muy influyente en la sociedad y en las universidades de todo el mundo. Era, también, un ámbito fundamental para el desarrollo del periodismo económico y de negocios.

Este período de auge comenzó en el verano de 1919, cuando Edward L. Bernays, considerado por muchos como el padre de las relaciones públicas, estableció su propia agencia y acuñó el término *public relations counsel*. En 1923, Bernays escribió *Crystallizing Public Opinion*, que constituyó el primer manual sobre relaciones públicas escrito en Estados Unidos y simbolizó la práctica de esta disciplina como una actividad profesional¹⁰⁴.

Tras el auge de los años veinte, la crisis bursátil y la consiguiente depresión de los treinta hicieron que las grandes corporaciones vieran las relaciones públicas como el principal arma para subsistir en un entorno cada vez más cambiante y en el que se encontraban con gran frecuencia ante las críticas de la opinión pública.

Así pues, para la década de los años treinta, la industria periodística estadounidense había desplegado todos los rasgos propios de un sector industrial moderno. Dentro de ellos, cabe destacar el de la especialización, que no sólo afectaba a la prensa generalista –comentada hasta ahora- sino también al diverso mundo de la prensa técnica y profesional.

1.2.2. Periodismo industrial y de negocios

El nacimiento y posterior desarrollo de las principales industrias de los Estados Unidos ha llevado consigo el lanzamiento de cabeceras encargadas de ofrecer información especializada a un público muy concreto. Las revistas editadas para servir a industrias específicas empezaron en la década de 1830 y desde el principio constituyeron uno de los sectores más complejos e importantes dentro del mundo periodístico.

¹⁰⁴ RODRÍGUEZ, N., *op. cit.*, pp. 23-24.

A partir del desarrollo de los ferrocarriles, varias publicaciones cubrían temas relacionados con esta incipiente industria. Mientras las redes de ferrocarriles daban forma al esqueleto de los transportes de la nación, otros negocios e industrias también percibieron la necesidad de estar presentes en el mundo impreso a través de algún tipo de publicación. James Herbert McGraw, en la Escuela de Ingenieros de Princeton, comentaba al respecto:

“The development of power, transportation, electricity, steel, communications, each has brought its stimulus to journalism because of the continuously accelerating need for an organized service of current information. The growth of my own publishing activities has been a natural outcome of the expansion of the industries my papers have been serving and the increasing inter-relationship between industries”¹⁰⁵.

El periodismo ejercido en las primeras publicaciones especializadas fue denominado como “periodismo industrial” o *industrial journalism*, debido a que era muy técnico y a que las cabeceras surgieron de forma paralela al nacimiento y desarrollo de las empresas. Chandler se ha referido al surgimiento de periódicos que dedicaban sus páginas a los negocios cuando, a partir de la segunda mitad del siglo XIX, se produjo una demanda de información comercial más rápida y barata que la existente hasta entonces:

“Hasta 1815, los pocos periódicos que se publicaban eran un órgano más político que comercial. [Pero,] al mismo tiempo que crecían en número, también empezaron a destinar una cantidad de espacio cada vez mayor a las noticias comerciales. Además de listados con las llegadas y salidas de barcos, ventas, subastas y precios, estas publicaciones también incluían anuncios de comerciantes que daban modelos, cantidades y precios de los bienes en venta”¹⁰⁶.

¹⁰⁵ MCGRAW, J. H., “Fifty Years of Financial Journalism”, discurso de James H. McGraw en el Cyrus Fogg Brackett Course of Lectures, Princeton School of Engineering, May 14, 1929, citado en CRAIN, G. D. Jr. (ed.), *Teacher of Business: The publishing philosophy of James H. McGraw*, Advertising Publications, Inc. Chicago, 1944, p. 29.

¹⁰⁶ Chandler señala cómo las mismas cabeceras de los periódicos indicaban su preferencia por los temas relacionados con el mundo empresarial: *The Commercial Advertiser, The Mercantile Advertiser and The Journal of Commerce in New York City*. Cfr., CHANDLER, A. D., *op. cit.*, p. 40.

El surgimiento del periodismo técnico y profesional posibilitó la difusión de noticias y reportajes útiles para la administración y para la transmisión de los avances tecnológicos en los negocios¹⁰⁷. Muchos directores consideraban que las publicaciones industriales eran una especie de actividad ajena al trabajo diario de la empresa. Sin embargo, el paso del tiempo hizo que los empresarios necesitaran las revistas especializadas “para explicar sus operaciones y proyectos a los empleados, accionistas, al público en general, así como a los educadores, estudiantes y al Gobierno”¹⁰⁸.

El cambio tecnológico y la innovación constante que se producían en las Grandes Corporaciones exigían a los redactores de las revistas industriales un gran conocimiento de la materia sobre la que escribían. Del mismo modo, los contenidos de estas publicaciones eran muy técnicos y complejos, no aptos para las personas ajenas a estas industrias. Con el paso de los años, las publicaciones industriales cubrieron una gran variedad de ámbitos profesionales, desde la tecnología, los ferrocarriles, y el petróleo, hasta el sector bancario y financiero¹⁰⁹.

Entre las dos últimas décadas del siglo XIX y la primera del siglo XX, los ingenieros industriales escribieron sobre problemas técnicos y preocupaciones comunes en las páginas de nuevas revistas profesionales, como *American Machinist*, *American Engineer*, *Engineering News*, *Engineering Magazine*, *Textile World*, *Industry Week*, *Popular Mechanics*¹¹⁰, y en las *Transactions* de la American Society of Mechanical Engineers¹¹¹.

Chandler ha señalado que, hacia 1910, todos los métodos referidos a la contabilidad y la organización de las empresas se debatían en las revistas de ingeniería y en otras publicaciones especializadas. Estos medios actuaron como canales de información

¹⁰⁷ ENDRES, K. L. (ed.), *Trade, Industrial and Professional Periodicals of the United States*, Greenwood Press, Westport, CT, 1994, pp. vii, viii, ix.

¹⁰⁸ McCLOSKEY, J., *El Periodismo Industrial*, (trad. José Espinás), Zeus, Barcelona, 1960, p. 10.

¹⁰⁹ Para un mayor conocimiento de las publicaciones surgidas a lo largo del siglo XIX. Cfr., FORSYTH, D. P., *op. cit.*, pp. 1-7.

¹¹⁰ NOURIE, A. y NOURIE, B., *op. cit.*, pp. 380-384.

¹¹¹ ENDRES, K. L., *op. cit.*, pp. 50-58, 217-225, y 393-402.

de la emergente clase empresarial y directiva, antes de que aparecieran las primeras publicaciones académicas en este ámbito. El florecimiento de las grandes corporaciones y el predominio del *management* aumentaron el interés de hombres de negocios e inversores por aquellas publicaciones técnicas que informaran sobre la actualidad y, al mismo tiempo, mostraran los éxitos y fracasos de las empresas¹¹².

Con el cambio experimentado por los negocios para comienzos de los años veinte, la prensa industrial percibió la necesidad de ampliar su cobertura y no centrarse exclusivamente en aspectos técnicos. Los contenidos de los textos debían tener un calado mayor y cubrir nuevos temas relacionados con las industrias para adaptarse a la nueva realidad. Burlingame se ha referido a esta cuestión al indicar que la difusión de las publicaciones especializadas creció de forma notable conforme dejaron de ser meramente técnicas. Se convirtieron en útiles medios no sólo para los ingenieros o técnicos, sino también para los altos ejecutivos y directivos medios de las compañías.

Esta nueva situación llevó a que muchas de las publicaciones que salían al mercado se centraran más en los negocios en su conjunto que en aspectos técnicos y tecnológicos de las industrias. Para atender mejor a esta generalidad, el periodismo de estas publicaciones se conoció como periodismo de negocios o *business journalism*¹¹³.

Uno de los primeros autores que dedicó atención preferente al periodismo fue Julien Elfenbein, quien calificó a este tipo de publicaciones como “el medio más potente de ‘educación continua’ en el mundo adulto, al ser el más efectivo a la hora de alcanzar e influir en la mayoría de los decisores”. Además, Elfenbein

¹¹² CHANDLER, A. D., *op. cit.*, pp. 279-282.

¹¹³ Desde la segunda década del siglo XX, comenzó a definirse a las publicaciones especializadas como *business papers* más que *industrial* o *technical papers*, porque la primera aportaba una idea más abstracta que reflejaba mejor el cambio experimentado por el tejido empresarial desde las pequeñas empresas locales a las “Grandes Corporaciones”. Este cambio hizo que la “Federation of Trade press Associaton” se convirtiera en la “Associated Business Publications, Inc.”. Cfr., en BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 240; ENDRES, K. L., “The specialized business press”, en ABRAHAMSON, D. (ed.), *The american magazine: Research perspectives and prospects*, Iowa State University Press/AMES, Iowa, 1995, p. 72.

proporcionó en los años sesenta del siglo XX una de las definiciones más aceptadas del término “Business Journalism”:

“El periodismo de negocios es la extracción organizada, sistemática y periódica de noticias, modos de saber hacer y de saber actuar, tomados de las fuentes más auténticas, transformados en inteligencia por los editores, redactores y colaboradores técnicos, y distribuidos de forma ordenada a los principales directivos y trabajadores en todos los ámbitos de la actividad humana”¹¹⁴.

Debido a la amplitud de la definición, resulta conveniente señalar las principales funciones que las publicaciones de negocios aportaban a los directivos de las compañías. En primer lugar, se trataba de una prensa que transmitía un saber técnico y económico sobre el estado de cada industria y profesión. Este saber teórico se complementaba con la mayor practicidad del saber cómo (*know-how*) y del saber qué hacer (*know-what*) para enfrentarse a la competencia, incrementar la producción, reducir costes y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, a través de los ejemplos de las empresas que aparecían en las publicaciones. Así lo reflejaba la Asociación de publicaciones de negocios en uno de sus informes:

“La prensa económica y de negocios existe porque los hombres, para que sus negocios progresen, deben tener ‘know-how’. Las industrias crecen porque la investigación y el ‘saber hacer’ de la ingeniería permiten desarrollar nuevos productos, nuevas técnicas, y nuevas áreas de negocio. La economía estadounidense se alimenta del ‘know-how’. Es una cosa viva, creciente, cambiante [...] y que se está desarrollando a un ritmo increíble. La prensa económica y de negocios existe para dar cuenta de este crecimiento”¹¹⁵.

La prensa de negocios también mostraba las ventajas que los avances tecnológicos ofrecían a las empresas y los consumidores, y constituía un soporte de formación, disciplina e inspiración de

¹¹⁴ ELFENBEIN, J., *Business Journalism*, Greenwood Press, Publishers, New York, 1969, p. 1 y 3. El concepto “decisiones” se refiere a los hombres de negocios y directivos que ostentan cargos de responsabilidad en empresas e instituciones y se encargan de tomar las decisiones relacionadas tanto con la actividad diaria de la compañía y como con su estrategia a largo plazo.

¹¹⁵ The Associated Business Publications, *Fast Facts on Businesspapers*, ABP, New York, 1964, p. 2.

liderazgo. Por último, las revistas de negocios publicaban textos editoriales imparciales, documentados y pragmáticos, que resultaban necesarios para el buen funcionamiento de cualquier empresa competitiva¹¹⁶.

Para Albert N. Greco, otro de los autores que más recientemente ha estudiado este sector, el periodismo de negocios se refiere a aquellas publicaciones especializadas “escritas para medios, líderes y altos directivos en el mundo de los negocios, profesional o académico, que requieren acceso inmediato a hechos importantes, datos y artículos sobre su profesión o sus empresas”¹¹⁷.

A partir de estas publicaciones industriales, centradas en una industria en concreto, ya en las primeras décadas del siglo XX comenzaron a surgir otras que abordaban el mundo de los negocios en su conjunto.

Nacieron de esa forma varias revistas que, con el paso de los años, se han consolidado como cabeceras de referencia en el mundo de los negocios. Sin duda, las tres más relevantes serían *Forbes*, *Business Week* y *Fortune*.

El 15 de septiembre de 1917, y de la mano de Bertie Clarke Forbes, salió a la calle el primer número de *Forbes*. Aunque tardó varias décadas en convertirse en una de las grandes revistas de negocios, desde el comienzo se caracterizó por una gran independencia en sus juicios y un análisis intenso del mundo empresarial. El nacimiento de esta cabecera supuso una gran mejora en el mercado de las publicaciones de negocios, convirtiéndose en una “herramienta” indispensable para el hombre de negocios que quería ser feliz y disfrutar con su riqueza¹¹⁸. *Forbes* se caracterizó por

¹¹⁶ ELFENBEIN, J., *op. cit.* p. 14.

¹¹⁷ El periodismo de negocios incluía publicaciones de diversos ámbitos, desde las comerciales, negocios, profesionales, científicas y de salud, hasta los suplementos y boletines informativos. Todas ellas constituyeron uno de los nichos de mercado más influyentes de los Estados Unidos. En los años veinte, este ámbito periodístico era amplio, diversificado, rentable, gracias a la publicidad, y servía a las necesidades de un público específico: un lector con buena formación, de clase media-alta y con cargos de responsabilidad en las empresas. Cfr., GRECO, A. N., *Business Journalism. Management Notes and Cases*, New York University Press, New York, 1988, pp. 9 y 32-35.

¹¹⁸ A pesar de la relativa fuerza con la que esta cabecera irrumpió en el mercado, con ventas de hasta 130.000 ejemplares, los comienzos de *Forbes* fueron muy complicados. Cfr., en ARRESE, Á., *op. cit.* p. 91.

la independencia de sus juicios y un penetrante, a veces irreverente, análisis del mundo empresarial¹¹⁹.

Esta publicación resultó innovadora porque trató de ofrecer al lector el lado más humano de los negocios. Partiendo de la máxima “son los hombres los que construyen o destruyen una organización”, dentro de las páginas de *Forbes* se mostraban los éxitos y fracasos de los empresarios más relevantes de los Estados Unidos¹²⁰.

Si *Forbes* había nacido como la revista del hombre de negocios, a finales de los años veinte *Fortune* fue ideada como la publicación de la civilización de los negocios. Henry Luce, fundador de *Time*, estaba convencido de que los negocios se habían convertido en el componente esencial de la sociedad estadounidense y creía que ninguna publicación abordaba esta realidad de forma adecuada. Con la ayuda del redactor jefe de negocios de *Time*, Parker Lloyd-Smith, Luce comenzó en 1928 a diseñar un mensual totalmente revolucionario¹²¹.

Como ha señalado Augspurger, la paradoja del proyecto fue el momento de su salida al mercado. Justo tres días después de que Time Inc. anunciara el nacimiento de *Fortune*, se produjo el *crash* bursátil. Los historiadores y miembros de la plantilla recuerdan con nostalgia este hecho simbólico y han denominado a la publicación como “una hija de la Gran Depresión”¹²². Sea como fuere, el mensual de Luce salió a la calle en febrero de 1930 con el objetivo de servir de referencia para todos aquellos estadounidenses con interés y

¹¹⁹ Cfr., TEBBEL, J. y ZUCKERMAN, M. C., *op. cit.*, p. 357.

¹²⁰ El primer ejemplar de la revista recogió los perfiles biográficos y profesionales de grandes hombres de los negocios, como Charles Mitchell, de Citigroup, y el especulador financiero, Jay Gould. En este número también se anunciaba una entrevista con el magnate del petróleo John D. Rockefeller, considerado entonces el hombre más rico del mundo. Este interés por las grandes fortunas fue una de las señas de identidad de la revista, y, desde 1918, quedó reflejado con el primer *ranking* de los treinta norteamericanos más ricos. Al mismo tiempo, la publicación dedicó una sección entera, “Mujeres en los negocios”, al papel desempeñado por la mujer en el mundo de los negocios. Cfr., ARRESE, Á., “Forbes: The capitalist tool”, en *Nuestro Tiempo*, n° 612, junio de 2005, p. 54.

¹²¹ ARRESE, Á. y BAIGORRI, M., “Fortune: Arte y Negocios (1930/2005)”, en *Nuestro Tiempo*, n° 609, Pamplona, marzo de 2005, pp. 47-48.

¹²² AUGSPURGER, M., *An economy of Abundant Beauty: Fortune magazine and Depression America*, Cornell University Press, New York, 2004, p. 32.

protagonismo en la naciente civilización de los negocios. A pesar de la crisis bursátil y la posterior depresión, el éxito de *Fortune* fue casi inmediato, convirtiéndose en la gran pasión de Henry Luce¹²³.

Junto con los medios citados, también cabe destacar que en estos años se crearon grupos periodísticos especializados en el periodismo industrial y de negocios. Como ejemplo de esta realidad, se puede citar The American Magazine Corporation, fundado en 1900 por Robert Fishel y C. Donald Marr, dos legendarias figuras en la industria de la prensa de negocios que poseían cincuenta publicaciones.

Otro grupo periodístico era el Medical Times Co., empresa que editaba nueve cabeceras sobre negocios de medicina, farmacia, enfermería, asistencia médica en el hogar y salud. Su publicación estrella fue *Pharmacy USA*, que salió a la calle en 1911.

Por último, The Clark and Douglas Publishing Co., fundada en 1923, se dedicó a la edición de revistas para propietarios de negocios de carácter lúdico¹²⁴.

En síntesis, para finales de la década de 1920, las revistas de negocios se consolidaban como el medio de comunicación más eficaz para cubrir los temas relacionados con el desarrollo industrial, el cambio tecnológico y la innovación empresarial.

A su vez, desde el punto de vista empresarial, el sector se mostraba como uno de los más pujantes dentro del mercado periodístico estadounidense. Y si había un grupo periodístico que destacaba por encima del resto, ése era McGraw-Hill Co., un grupo en el que se iba a gestar el nacimiento de *Business Week*.

1.3. LA FORMACIÓN DE MCGRAW-HILL

Para entender el origen de McGraw-Hill Publishing Company es necesario analizar la vida y obra de dos periodistas que dedicaron prácticamente toda su vida al periodismo industrial y que,

¹²³ Para un mayor análisis del nacimiento de *Fortune*, se puede consultar el capítulo: "Fortune: Vol. I, No.1", en ELSON, R. T., *op. cit.*, pp. 133-152.

¹²⁴ GRECO, A. N., *op. cit.*, pp. 45-46, 85 y 174-175.

debido a la relevancia de su legado, han llegado hasta la actualidad como dos grandes figuras dentro del periodismo especializado: James Herbert McGraw y John Alexander Hill. Ambos constituían las dos caras de una misma moneda; dos maneras distintas de entender el periodismo encaminadas a la búsqueda de la excelencia en el trabajo.

McGraw era conocido por los altos estándares de calidad que imponía en sus publicaciones, y por la importancia que para él tenía el factor humano. Una de sus grandes preocupaciones fue encontrar periodistas que amaran la profesión y la entendieran como un servicio a la sociedad.

Al mismo tiempo, y como el propio McGraw reconoció públicamente en varias ocasiones, la docencia fue su verdadera pasión y el ámbito donde mejor se desenvolvía. Por ello, todo lo que hacía estaba impregnado de una misión educativa; todo lo que creaba era un tipo de escuela. La relevancia de su persona no sólo radica en ser fundador de McGraw-Hill Publishing Company, sino también en ser considerado como el decano de los editores del periodismo industrial¹²⁵.

Por su parte, Hill era un periodista más pragmático que McGraw. Tras un período de tiempo dedicado al sector ferroviario como ingeniero, Hill descubrió el poder que tenían los medios de comunicación en la transmisión de ideas a la sociedad y decidió recalar en el periodismo, donde inició una exitosa andadura en este mundo profesional.

Con el tiempo, tanto Hill como McGraw crearon sus propias empresas periodísticas e impregnaron las páginas de sus publicaciones con información de calidad sobre las industrias que cubrían. Dos compañías dirigidas por dos grandes líderes que, finalmente, se fusionaron y dieron como resultado McGraw-Hill Publishing Co., la mayor empresa de publicaciones especializadas del momento.

¹²⁵ CRAIN, G. D. Jr. (ed.), *op. cit.*, p. 1.

1.3.1. James H. McGraw, decano del periodismo industrial

James Herbert McGraw nació el 17 de diciembre de 1860 en el pueblo de Panama, dentro del condado de Chautauqua, en Nueva York. Tras pasar la infancia en su pueblo natal, ya en su juventud, McGraw realizó un curso de cuatro años para ser profesor en la Fredonia State Normal School¹²⁶. Al acabar sus estudios, con 24 años, James H. McGraw comenzó a dar clases en esta misma escuela, e inició también su andadura en el mundo periodístico mediante la redacción de las noticias sobre la Fredonia school y los rumores de su pueblo en un semanario local.

Poco tiempo después, junto con Horace M. Swetland, director de la citada escuela, McGraw empezó a trabajar en su tiempo libre en una publicación mensual llamada *The Countryside*, donde ganaba cinco dólares por columna, y fue también agente de libros para la empresa *Heart of the World*¹²⁷. Durante el verano siguiente a la finalización de sus estudios, en 1884, McGraw fue a Nueva York para trabajar como vendedor de suscripciones para el *American Journal of Railway Appliances*, publicación fundada un año antes por Swetland y Emerson P. Harris, un amigo del condado¹²⁸.

Al ver que con el periodismo podía ganar más dinero que en la enseñanza, McGraw decidió emprender una carrera profesional dentro del mundo editorial:

“Cuando descubrí que ganaba alrededor de 40 dólares más de los que esperaba a la semana, decidí que podía ganar más dinero en el negocio de las publicaciones que el que podía ganar dando clases, aunque amaba el trabajo de profesor”¹²⁹.

¹²⁶ *Ibid.*, p. 15.

¹²⁷ BURLINGAME, R., *Endless Frontiers. The Story of McGraw-Hill*, McGraw-Hill, New York, 1959, p. 60.

¹²⁸ *Ibid.*, pp. 61-67. Burlingame señala cómo esta publicación fue lanzada en 1883 y se centraba en el sector de los transportes, sobre todo, en el de los incipientes ferrocarriles. Al poco tiempo, compraron un periódico pequeño llamado *Steam*, que ellos renombraron como *Power*. Y, en el otoño de ese mismo año, los dos socios lanzaron al mercado el *Street Railway Journal*.

¹²⁹ CRAIN, G. D. Jr. (ed.), *op. cit.*, p. 26.

Tras pasar el verano de 1884 vendiendo suscripciones, McGraw volvió a su condado natal para dar clases durante un curso en la *Normal School* de Fredonia. Para entonces, había decidido dedicarse al periodismo y, al finalizar el curso, regresó a Nueva York y comenzó a trabajar de nuevo como vendedor de suscripciones y de espacios de publicidad en la American Railway Publishing Company, empresa que había sido formada por Swetland, y que editaba el *American Journal of Railway Appliances, Power, y Street Railway Journal*.

Los primeros pasos en esta empresa no fueron tarea fácil. En el verano de 1886, la compañía sufría graves pérdidas y McGraw –a quien le debían unos 1.500 dólares- aceptó la propuesta de buscar dinero en efectivo para sacarla de la crisis. La tarea parecía casi imposible debido a que McGraw no conocía a mucha gente adinerada en Nueva York. Sin embargo, consiguió un préstamo de mil dólares de un rico agricultor de su condado natal. A su regreso a Nueva York, el propio McGraw compró una participación en la American Railway Publishing Company por valor de 2.500 dólares – los 1.500 que la empresa le debía y los mil dólares del préstamo-, convirtiéndose de esta manera en vicepresidente de la compañía y en editor de prensa especializada en negocios.

Uno de los principales logros en su primera etapa como vicepresidente llegó con sus decisiones sobre el *Street Railway Journal*. Tenía la idea de crear una publicación interesante, que cubriera todo el ámbito de los avances eléctricos y de la industria dependiente de ellos, y que fuera atractiva para los anunciantes. El paso del tiempo mostró el acierto de su decisión y esta forma de pensar acabaría constituyendo uno de los principios editoriales de McGraw:

“[...] la industria está siempre preparada para ejercer el liderazgo. En otras palabras, la responsabilidad del editor no sólo es reflejar las noticias y mostrar hechos actuales y de opinión, sino también el proporcionar un medio de pensamiento avanzado”¹³⁰.

Sin embargo, la constante disensión entre dos de los principales copropietarios de la empresa, Emerson P. Harris y Horace M. Swetland, condujo a la disgregación de la compañía.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 29.

Harris fue el primero en abandonar la empresa y se llevó consigo el *Street Railway Journal*. Por su parte, Swetland decidió mantener en sus manos *Power*, y McGraw se quedó con la propiedad del *American Journal of Railway Appliances*. Un año después, en 1889, McGraw compró a Harris el *Street Railway Journal*, y en 1891 vendió el *Railway Appliances* y se convirtió en presidente de la Street Railway Publishing Co. James H. McGraw comenzó su andadura en solitario como empresario de la información¹³¹.

Desde muy pronto, McGraw pensó en la creación de un grupo de publicaciones. La primera adquisición fue *Electrical Industries*, que fue renombrada como *American Electrician*. El encargado de dirigir esta publicación fue William Dixon Weaver, hasta entonces director del *Electrical World*, y uno de los editores de ingeniería más brillantes del momento¹³². Esta adquisición fue muy astuta porque permitió a McGraw entrar en el campo de las publicaciones de la industria de la electricidad, dominado hasta entonces por el *Electrical Engineer*.

Siguiendo con el crecimiento de sus negocios, en 1898 McGraw compró el *World* y el *Engineer* y las fusionó en el *Electrical World and Engineer*¹³³. Para él, una revista fuerte podía dar un mejor servicio que dos débiles. De esta forma, con tres títulos en sus manos –*Street Railway Journal*, *Electrical World and Engineer*, y el *American Electrician*–, McGraw se había convertido en el verdadero patrón de los medios para la industria de la electricidad americana¹³⁴.

El siguiente paso en la carrera periodística de McGraw llegó con la formación de su propia compañía. Para tener un mayor

¹³¹ LOUGHLIN, I., “The Formative Years”, *McGraw-Hill News-Bulletin*, August 8, 1963, p. 6.

¹³² El origen del *Electrical World* data de 1874, cuando salió a la calle con el nombre *The Operator*. Weaver había viajado mucho y era un hombre cultivado desde el punto de vista intelectual. Su reputación creció hasta tal punto que muchos líderes de la ingeniería eléctrica, no sólo de América, sino también del resto del mundo, fueron a su oficina a buscar su consejo y escuchar sus opiniones. Asimismo, Weaver tuvo un papel muy importante en la creación del American Institute of Electrical Engineers. Como ya se ha comentado con anterioridad, las publicaciones actuaban en algunos casos como punto de partida para la creación de asociaciones profesionales. Cfr., BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 30.

¹³³ Una cabecera, el *Electrical World and Engineer*, que también sumaría a sus páginas los contenidos que hasta entonces se publicaban en el *American Electrician*.

¹³⁴ *Ibid.*, p. 121.

control sobre sus publicaciones y consolidar su fuerza en el mercado, fundó McGraw Publishing Company en 1899. A partir de entonces, comenzaría a fijarse en otros sectores, como el de la ingeniería civil y el químico.

El sector de la ingeniería había comenzado a expandirse en los últimos años del siglo XIX. Como en el resto de las actividades empresariales, el florecimiento de nuevas infraestructuras y redes de transporte fue de la mano de la aparición de publicaciones especializadas. Algunas eran ya veteranas, como el caso del *Engineering News*, líder del mercado. Otras cabeceras eran más recientes, como el *Engineering Record*, que fue adquirido por James H. McGraw en 1901. El *Record*, cuyo origen fue *The Plumber and Sanitary Engineer*, también se convirtió en una publicación muy importante y fue el competidor más directo del *News*, aunque nunca llegaría a estar a su altura. Así quedó demostrado en 1907 con la cobertura de la catástrofe del puente de Quebec, en la que murieron 85 trabajadores¹³⁵.

Los comienzos de McGraw Publishing Co. no fueron para nada fáciles. En 1906, generó beneficios por primera vez. Para entonces contaba con cuatro grandes publicaciones especializadas: *Street Railway Journal*¹³⁶, *Electrical World and Engineer*, *American Electrician*, y *The Engineering Record*¹³⁷.

El crecimiento del negocio no impedía mantener los estándares periodísticos y éticos que James H. McGraw había concebido para sus publicaciones. Así lo refleja el informe anual de 1908, en el que McGraw se dirigió a sus accionistas con un tono optimista:

¹³⁵ BURLINGAME, R., *op. cit.*, pp. 123-139. Este grave accidente se produjo por el derrumbe de un puente en la ciudad canadiense de Quebec mientras estaba siendo construido, y produjo una gran conmoción en la opinión pública.

¹³⁶ En junio de 1908, McGraw Publishing Co. adquirió el *Electric Railway Review* y la fusión con el *Street Railway Journal* dio lugar al *Electric Railway Journal*. Cfr., *Annual Report, McGraw Publishing Co. 1908*, p. 5.

¹³⁷ Esta publicación continuó siendo uno de los buques insignia del grupo de McGraw. Una muestra de ello es que *The Engineering Record* era el único semanario de los Estados Unidos dentro del ámbito de las publicaciones de contenido técnico o semi-técnico que obtuvieron beneficios por publicidad en 1914. Cfr., *Annual Report, McGraw Publishing Co. 1914*, p. 16.

“The year 1908 has been one of general business depression, which has materially affected all lines of trade [...] While owing to the unfavorable conditions many business houses have materially reduced their working force, or else have reduced the salaries of their employees, the McGraw Publishing Company has neither reduced its force nor reduced the salaries of their employees”¹³⁸.

En la segunda década del siglo XX, McGraw siguió con su política de compras. Este fue el caso de *Chemical and Metallurgical Engineering*, un mensual que se centraba, desde una perspectiva muy educativa, en la industria química y la extracción metalúrgica¹³⁹. En 1916, como una de las últimas operaciones antes de la fusión con la Hill Publishing Co., McGraw compró *Electrical Merchandising*¹⁴⁰ y lo sacó al mercado con el nombre de *Electrical-Merchandising and Selling Electricity*. Esta revista cubría temas relacionados con la distribución, la creación de nuevas tiendas de suministro y de reparto de productos, un sector que creció con la entrada de los Estados Unidos en la Gran Guerra, en 1917. Otras dos adquisiciones fueron *The Contractor* y *Contractor's Review*, que tras su fusión se publicarían en Chicago, Illinois, con la mancheta de *The Contractor*¹⁴¹.

¹³⁸ *Idem*. Un año más tarde, el informe anual de la compañía apuntaba que el beneficio neto de las tres publicaciones ascendía a 170.655 dólares. Una cifra que en 1912 llegó a los 190.990 dólares. Cfr., *Annual Report, McGraw Publishing Co. 1909*, p. 3; *Annual Report, McGraw Publishing Co. 1912*, p. 1.

¹³⁹ Esta publicación fue comprada por McGraw en 1913 y pronto obtuvo un gran respeto y admiración en el seno de la compañía y en la opinión pública en general. En 1914, el *Chemical and Metallurgical Engineering* aportaba a la compañía un beneficio neto de 12.242 dólares. Cfr., *Annual Report, McGraw Publishing Co. 1914*, p. 4. En este informe anual se hace también especial hincapié en la aportación económica de otras publicaciones que el grupo periodístico publicaba desde hacía algún tiempo, tales como los *McGraw Electrical Directories* o el *McGraw Electric Railway Manual*. Por último, se menciona el gran esfuerzo del grupo en renovar los equipos de las redacciones de las distintas publicaciones de la compañía.

¹⁴⁰ La compra se realizó en el mes julio por una suma de 15.000 dólares. En el informe anual de McGraw Publishing Co. de 1916 se apuntaban las grandes inversiones que se realizaron para mejorar la calidad de esta publicación y aumentar sus ventas. Cfr., *Annual Report, McGraw Publishing Co. 1916*, p. 2.

¹⁴¹ La adquisición de estas dos publicaciones se hizo por la cantidad de 55.000 dólares. En sus inicios, los contenidos de *The Contractor* estaban supervisados por la redacción del *Engineering Record*. Cfr., *Annual Report, McGraw Publishing Co. 1916*, p. 2. Asimismo, el informe señalaba cómo a lo largo de este año se había ampliado la plantilla de la compañía hasta los 251 empleados, con un coste de 425.000 dólares

La visión empresarial de McGraw no estaba reñida con su pasión por la calidad periodística. De hecho, en su larga trayectoria profesional, James H. McGraw fue un pionero en distintos aspectos del periodismo. En su época, los principales medios habían hecho hincapié en la responsabilidad y la independencia para garantizar una opinión pública bien informada. Sin embargo, carecían de una agilidad que les permitiera adaptarse al continuo cambio. Desde sus inicios, McGraw creyó con firmeza en la fuerza e importancia del periodismo industrial para la sociedad, y advirtió que este periodismo tenía la difícil tarea de mantener el ritmo marcado por el progreso industrial del último cuarto del siglo XIX:

“Civilization, it has been said, began with the first recording of experience. Man made no progress until he was able to record what he had learned, thus enabling each generation to start where the preceding one had left off [...] In fact the recording of experience in the industrial arts did not assume large proportions until about seventy five years ago [...] As a result of this rate of interchange of experiences, made possible in largest part through the business press, the wealth-producing capacity of the world, and particularly of the United States, has increased enormously. So rapid has been the rate in America that eighty per cent of our total wealth has been created since the year 1900. It is to the constant increase of this rate of wealth creation that the McGraw-Hill Publishing Company and its subsidiaries are dedicated”¹⁴².

Asimismo, McGraw percibió algunas de las carencias del periodismo del momento, tales como la ausencia de un verdadero editor que se dedicara a controlar la calidad de los contenidos, según la verdad de los acontecimientos, más que según la publicidad de las páginas, y que fuera franco y transparente al publicar la difusión de sus medios. Para suplir esta carencia, McGraw fue el primer editor industrial que publicó la difusión de cada una de sus publicaciones. Esto acabó con una “vieja práctica”, consistente en que los medios

al año. Una cifra que, según McGraw, seguiría creciendo. También cabe señalar las inversiones realizadas a lo largo de la historia de McGraw Publishing Co. en las industrias electroquímica y metalúrgica, dos sectores que siempre habían sido de gran interés para James H. McGraw.

¹⁴² Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended*, 31 de diciembre de 1927, pp. 7-8.

reclamaban una determinada difusión para establecer los precios de la publicidad con el anunciante, pero sin hacerla pública¹⁴³.

Otros aspectos que ayudan a conocer la figura de este singular periodista fueron su elevado grado de insatisfacción y la continua búsqueda de la perfección¹⁴⁴. Esto le llevaba a aumentar la presión en el trabajo realizado en las redacciones, con el objetivo de mejorar en competitividad editorial y autoridad; todo ello conducido por la idea de fondo que latía en el interior de McGraw, y que no era otra que la de realizar un trabajo excelente¹⁴⁵.

¹⁴³ CRAIN, G., D. Jr. (ed.), *op. cit.*, pp. 15-16. Los principios editoriales de James H. McGraw también fueron explícitos en lo referente a la publicidad. McGraw afirmaba que los anuncios de cada publicación debían clasificarse en: anuncios que llegan a la cabecera con poco esfuerzo; los que requieren un poco de esfuerzo para asegurarlos; y, por último, los que requieren un gran trabajo. Cfr., *Annual Report, McGraw Publishing Co. 1914*, p. 17.

¹⁴⁴ Esta búsqueda por la mejora y el perfeccionamiento continuo de las publicaciones tenía estrecha relación con su visión empresarial. Esta idea se ve reflejada en algunos de los textos que James H. McGraw escribió para sus conferencias, y también en los estrictamente empresariales, como los informes anuales de su compañía. En concreto, en el informe de 1927 –uno de los años más exitosos de McGraw-Hill- McGraw se dirigía así a sus accionistas: “McGraw-Hill owes its growth to co-operative effort [...] Organizations are never so much in danger as when they feel nothing can stop their success. McGraw-Hill is no exception. If its representatives lose their sense of perspective or fail to keep their feet firmly planted on the ground, the company itself will suffer. We have done good work, but the things we have to do are greater than those we have done. There are still weaknesses in our organization in many directions [...] No McGraw-Hill man or woman should ever for a moment forget that the company exists to serve hundreds of thousands of individuals and corporations. Only through their help and friendship and confidence can we succeed”. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended, 31 de diciembre de 1927*, p. 21.

¹⁴⁵ Una de las grandes virtudes de McGraw residía en que, al tiempo que exigía mucho a sus empleados, también sabía reconocer su esfuerzo. A través de los informes anuales, McGraw dejaba constancia del esfuerzo de los empleados para que todos los accionistas lo conocieran. Así se observa en el informe anual de 1914: “Improvement in the editorial excellence of our several papers has long been one of the betterments demanded by the previously mentioned general tendencies in the class and technical journal publishing business. The strengthening and broadening of the editorial work of each of our papers have been particularly evident during 1914. This strengthening and broadening must be carried forward continuously in order to maintain the positions of our papers as the leaders in their respective fields”. Cfr. *Annual Report, McGraw Publishing Co. 1914*, p. 12.

Desde un principio, McGraw concibió el periodismo como una profesión que jugaba un papel social primordial al elevar el nivel de educación de los lectores y su conocimiento del mundo. El periodismo como servicio a la sociedad fue uno de los pilares fundacionales de todas y cada una de las publicaciones de su compañía. Así quedó reflejado en otro de sus textos:

“We have always regarded journalism as a profession. The essence of the professional spirit is that the client’s spirit is always paramount. He who renders a service must, in fact, subject his own interests to those of his client, to a point of personal sacrifice if need be. Applied to journalism, the professional standard requires that we at all times place the reader’s interest first. When we take the subscriber’s subscription fee we thereby covenant with him to allow nothing to enter our pages which contravenes his interest [...] Holding to these standards, we have built properties that have commanded the respect of the fields they serve”¹⁴⁶.

A su vez, el alto nivel de exigencia quedaba reflejado en lo que para él eran los ideales que tenía que poseer una publicación. Por un lado, la independencia como valor imprescindible para reflejar la verdad de los hechos ocurridos en un determinado ámbito. Esto suponía que un buen editor debía mantener un contrato de honestidad con sus lectores. En segundo lugar, se encontraba la misión educativa de la prensa especializada en negocios. Además, tercero, la prensa debía cubrir una industria de manera extensa y sin omitir ninguno de sus aspectos. En cuarto lugar, una publicación especializada debía velar por la unidad de la industria de la que era portavoz. Por último, una publicación debía ser interesante y cuidar su aspecto formal para ser atractiva al público, seleccionando muy bien a su público, potencial consumidor de los productos anunciados en una publicación¹⁴⁷.

¹⁴⁶ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended, 31 de diciembre de 1927*, pp. 8-9.

¹⁴⁷ CRAIN, G., D. Jr. (ed.), *op. cit.*, pp. 48-52. James H. McGraw supo adelantar tendencias en momentos decisivos y tuvo un gran instinto para entender el contexto económico político y social que le tocó vivir. Prueba de ello es el informe anual de 1914, en el que afirmaba la difícil situación económica que se avecinaba debido, en gran medida, a la crisis de la Gran Guerra. En ese informe, McGraw también señalaba que las publicaciones especializadas en los negocios estaban

McGraw también mostró un gran interés por el contexto internacional. Desde su etapa en el *Street Railway Journal*, anunció a sus lectores su intención de cubrir no sólo lo que acontecía en los Estados Unidos, sino también en el resto de países del mundo. Prueba de ello fue el lanzamiento de la edición internacional del *Journal* en enero de 1898, para publicar temas que pudieran interesar en el extranjero y también una selección de noticias sobre países como Alemania, Francia y España¹⁴⁸.

Gran parte del éxito periodístico y empresarial de McGraw se basaba en la elección de unos buenos profesionales de la información. Para conseguir una mayor calidad en los contenidos, apostó por combinar periodistas con ingenieros, tanto en la redacción como en la parte más comercial. De esta forma, al espíritu profesional del periodista se añadía el espíritu profesional del ingeniero para conseguir una mayor fuerza y calidad a la hora de impulsar los contenidos. Éstos eran los que realmente importaban para el buen hacer de la empresa¹⁴⁹. Y, para ello, el trabajo diario de los empleados y su espíritu por conseguir unos altos estándares de calidad era realmente la piedra angular sobre la que descansaba el éxito de sus iniciativas.

orientadas por las tendencias marcadas en el Standard of Practice for Trade and Technical Journals, documento firmado por la Toronto Convention of the Associated Advertising Clubs of the World, por el Audit Bureau of Circulation y, en tercer lugar, por la formación de la Business Press Section of the Associated Advertising Clubs of the World. McGraw reconocía que estas tres organizaciones habían ayudado a aumentar el prestigio y buen funcionamiento de la prensa industrial y de negocios. Cfr., *Annual Report, McGraw Publishing Co. 1914*, p. 10.

¹⁴⁸ KLIESH, R. E., *History and operations of the McGraw-Hill World News service*, Ph.D. Thesis, University of Minnesota, Marzo, 1968, p. 79.

¹⁴⁹ James H. McGraw siempre dejó claro la importancia de los contenidos para el éxito de una empresa periodística. Cabe destacar una alocución a sus accionistas en la que afirmaba: “While therefore, journalism is a profession, tradition permits it to be conducted as the intimate partner of a commercial enterprise. In this respect it differs from the older professions. The practice of the law, medicine and the ministry cannot be properly promoted through the mechanism of commercial enterprise. In journalism the professional and the commercial can be joined. Always, however, the professional spirit must dominate; otherwise we shall lose the confidence of a discriminating clientele. If the commercial gets the upper hand and dominates to the detriment of the professional, the enterprise must fail”. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended*, 31 de diciembre de 1927, p. 9.

En cierto sentido, se puede decir que James H. McGraw resultó ser un innovador en el ámbito de los recursos humanos, al defender que una de las claves del éxito periodístico radicaba en contar con profesionales que amaran su trabajo. Para ello, siempre trató de formar a sus empleados en valores como el trabajo y la verdad, de ahí que también se le conociera como *The builder men*¹⁵⁰.

Este esfuerzo por formar a las personas y hacerles sentir parte esencial de la compañía para la que trabajaban fue uno de los pilares editoriales y empresariales de McGraw Publishing Co., y de la posterior McGraw-Hill Publishing Co.:

“[...] we have labored to develop in the organization a sense of individual responsibility –a sense that will lead every McGraw-Hill man or woman, and especially, of course, every stockholder, to save needless expense and combat waste and extravagance. But the economical motive is not the only one. We have tried to imbue every employee with the conviction that he represents the Company; that the measure of McGraw-Hill excellence is based on the accomplishment of the average; that McGraw-Hill can serve and prosper only as the individual in its ranks assumes his share of the responsibility and the effort”¹⁵¹.

Dentro de la empresa, McGraw buscaba tres tipos de profesionales. Por un lado, los denominados como *business staff*, que se dedicaban al estudio de productos, la búsqueda de nuevos mercados y el trato con los anunciantes. Por otro lado, los pertenecientes al *circulation staff*, que se encargaban de la investigación de mercado, y realizaban un continuo análisis de la audiencia, para captar potenciales lectores y desechar aquellos que no entraban dentro del *target* de la publicación. Estos profesionales también se encargaban de controlar el número de ventas y de viajar por el país para conocer mejor a la audiencia. Un tercer grupo de profesionales eran los pertenecientes al *editorial staff*. Estos eran los más importantes, porque encarnaban la vida diaria de una publicación, y eran los encargados de mantener unos estándares de calidad altos. Si lo comercial primaba sobre la calidad editorial, la empresa perdería la confianza del público.

¹⁵⁰ CRAIN, G., D. Jr. (ed.), *op. cit.*, p. 1.

¹⁵¹ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1926*, 31 de diciembre de 1926, p. 14.

Dentro de los miembros del cuerpo editorial destacaba la labor del editor. Esta figura era la encargada de buscar la excelencia en los contenidos de la revista. Para ello, tenían que estar en contacto con el campo de trabajo que cubría la publicación. Según McGraw, el editor era un hombre viajero, en el sentido de que tenía que conocer su ámbito informativo por su propia experiencia, y visitar las industrias para ganarse la confianza de los que trabajaban en ellas, ya que constituían una de sus principales fuentes informativas a la hora de realizar un trabajo periodístico excelente:

“La virtud de un buen editor descansa en la excelencia de su publicación. Él no sólo debe proporcionar noticias a través de un equipo de redactores y una red de corresponsales bien organizada, sino también debe tener experiencia, estimular la discusión, cristalizar la opinión, interpretar tendencias y guiar el curso del pensamiento avanzado. Tiene que saber ejercer el liderazgo y para ello debe tener conocimiento, energía, entusiasmo y habilidades ejecutivas. Además tiene que tener coraje y conocer cuándo y cómo tiene que hablar”¹⁵².

Frente a lo que Kathleen L. Endres ha afirmado acerca de que “uno de los mayores problemas de la prensa económica era su falta de integridad y de altos estándares editoriales”, McGraw fue tenaz en su visión del periodista ligado a la calle y especialista en los temas que cubre para conseguir una información de calidad¹⁵³.

El “padre” del periodismo industrial –como también sería conocido McGraw posteriormente- insistía en conseguir el liderazgo editorial basándose en el constante contacto de los redactores con la realidad o el ámbito sobre el que escribían, y en la activa participación de los editores en las empresas. De esta manera, los miembros de la redacción aprendían lo que tenían que transmitir y podían adquirir la autoridad necesaria para informar a la sociedad. A él se le atribuye la famosa frase que afirma que “un buen editor desgasta más sus zapatos que la culera de sus pantalones”¹⁵⁴.

¹⁵² CRAIN, G., D. Jr. (ed.), *op. cit.*, p. 35.

¹⁵³ ENDRES, K. L., “The Specialized...”, en ABRAHAMSON (ed.), *op. cit.*, 1995, p. 73.

¹⁵⁴ BAIGORRI, M., y VARA, A., *James Herbert McGraw: Decano del Periodismo Industrial*, presentada en el IX Congreso IBERCOM: “El espacio Iberoamericano de comunicación en la era digital”, Sevilla – Cádiz, 15-18 de noviembre de 2006.

Esta apelación al periodista activo y apasionado por su profesión fue una constante en la carrera profesional de McGraw. Para él, el periodismo era como una “llamada de la juventud”, no en edad, sino en espíritu; un espíritu de servicio a la sociedad con una gran fe en el progreso y en el pensamiento moderno¹⁵⁵.

Otro de los aspectos destacables de James H. McGraw fue su apuesta por la especialización. Su percepción del mercado periodístico le permitió observar que la clave del éxito en una publicación industrial radicaba en la posibilidad de disponer de redactores especializados en cada uno de los temas. Así lo reflejó Edward J. Mehren, durante muchos años editor de la publicación *Engineering News-Record* y vicepresidente de McGraw-Hill, en una cena con motivo del 66 cumpleaños de McGraw en 1926:

“Él [James H. McGraw] insiste en que debe haber una amplia plantilla para realizar un trabajo con autoridad, y en esta simple expresión es donde subyace el gran secreto de su éxito. Él demanda que para toda profesión o industria cubierta por sus publicaciones, debe haber hombres suficientes con una íntima especialización”¹⁵⁶.

Finalmente, esos profesionales bien formados tenían que comprender bien la parte más empresarial del periodismo. En las revistas, los ingresos por publicidad resultaban clave para su viabilidad y el editor tenía que ser una autoridad en cuanto a los métodos publicitarios utilizados. Para ello debía conocer la publicidad en términos de servicio, más que como simple venta de un producto al consumidor. Como señaló en alguna ocasión, si un editor quería realizar bien este trabajo, tenía que ser un experto no sólo en publicidad, sino también en el conocimiento de los canales de distribución y métodos de venta efectivos para sus clientes. Crain ha comentado al respecto:

“Su política consistió en crear una publicación que sirviera las necesidades del lector y que agrupara a una audiencia con un interés común para, de esta manera, proporcionar un lugar en el mercado en el que el anunciante pudiera ofrecer sus productos obteniendo beneficios. Esta es la misión de la prensa de negocios”¹⁵⁷.

¹⁵⁵ CRAIN, G. D. Jr. (ed), *op. cit.*, pp. 15-19.

¹⁵⁶ *Ibid.*, p. 18.

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 16.

A pesar de que James H. McGraw decidiera dedicarse al periodismo, porque pensaba ganar más dinero que dando clases, siempre concibió su empresa como una institución educativa. Aquí se observa, una vez más, el fuerte vínculo entre educación y mundo periodístico que siempre estuvo presente en su vida. Para él, la prensa era un pilar fundamental en la educación, al ser una institución que transmitía conocimiento y experiencia a los jóvenes que estaban formándose. Así lo reflejó McGraw en su ya citado discurso en la Universidad de Princeton:

“[...] all of us are interested in the same engrossing study right now –in education. For Princeton and McGraw-Hill are both educational institutions [...] Nothing in life is fixed. Everything changes. Therefore, progress is achieved only by men whose knowledge is progressive, who learn to work and by their use of knowledge master the power to render constructive service and to contribute creative thought. And it is in this universal college of practical affairs that the institution of the press plays its part, presenting a cumulative curriculum of current experience and advancing thought to the student classes of the working world”¹⁵⁸.

Aparte de su conexión con el periodismo industrial y, en particular, con su empresa editorial, McGraw también fue muy conocido por su vida pública y social, en la que hay que destacar su trayectoria política y su participación en un variado número de instituciones¹⁵⁹.

¹⁵⁸ McGRAW, J. H., “Fifty Years of Financial Journalism”, *op. cit.*, p. 32.

¹⁵⁹ Entre 1900 y 1908, James H. McGraw presidió el Comité Republicano del Condado de Morris en Nueva Jersey, y en 1904, fue delegado de la Convención Nacional del partido republicano. Dentro del plano institucional, McGraw participó en el Instituto Americano de Ingenieros Electrónicos, en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, la Asociación Nacional de la Luz Eléctrica, la Cámara de Comercio del Estado de Nueva York, etc. Para una mayor extensión de las instituciones en las que McGraw participó. *Ibid.*, p. 17.

1.3.2. John A. Hill, periodista pragmático

John Alexander Hill nació en 1858 en una pequeña comunidad de agricultores en Sandgate (Vermont). Cuando todavía era joven, trabajó en la granja de sus padres y, más adelante, se dedicó a vender herramientas de lo que sería una de sus dos grandes pasiones: los ferrocarriles. La otra fue la prensa, con la que tuvo su primera toma de contacto a los 14 años, cuando comenzó a trabajar de aprendiz en una imprenta, de la que se hizo cargo tres años más tarde¹⁶⁰.

Tras finalizar sus estudios de ingeniería, Hill percibió el poder y el valor de las palabras. Los que le conocieron han afirmado que tenía una gran facilidad para la escritura y que, de no ser porque los ferrocarriles le tenían atado al trabajo, hubiese sido un gran escritor de ficción. Su afición por la escritura le llevó a escribir una serie de cartas y artículos sobre los fallos que observaba en las redes de ferrocarriles. Uno de ellos fue publicado en una de las cabeceras más punteras del momento: el *American Machinist*¹⁶¹. Este artículo y otros que también publicó atrajeron la atención de los dueños del *Locomotive Engineer*, revista lanzada por los propietarios del *Machinist* en 1888, quienes quisieron contar con él en su plantilla¹⁶². Gracias a su coraje, perseverancia y habilidad, abandonó su trabajo en el sector del ferrocarril para emigrar a la costa Este de los Estados Unidos e iniciar una carrera periodística muy brillante en la que llegaría a poseer varias publicaciones y a convertirse en un gran editor.

¹⁶⁰ BURLINGAME, R., *op. cit.*, pp. 83-94.

¹⁶¹ En el *Machinist* del 23 de mayo de 1885, John A. Hill publicó una carta con el título “Shall the Head-Light Go”. En ella, hacía una dura crítica de cómo los ferrocarriles malgastaban petróleo y también censuraba a varios superintendentes que habían dicho que la luz no era necesaria en los ferrocarriles. Esta carta tuvo una gran repercusión e hizo que Hill se convirtiera en un colaborador asiduo del *American Machinist*. El principio “Reader First” —que afirmaba que el lector era la figura más importante del periodismo— fue uno de los rasgos de identidad de esta publicación, la que Hill más admiraba, y que pasaría a formar parte de su libro de estilo cuando fuera su director, así como uno de los principios editoriales de las publicaciones pertenecientes a su empresa, Cfr., ENDRES, K. L., *Trade, Industrial, and professional...*, *op. cit.*, pp. 50-59.

¹⁶² John A. Hill fue recomendado para ocupar el cargo de editor del *Locomotive Engineer* por Henry Colvin, director de la empresa Rue Manufacturing Company, de Philadelphia. Cfr., BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 94.

Como ha comentado Burlingame, el primer número del *Locomotive Engineer* parecía que lo había escrito Hill. Tenía un estilo claro, directo y cercano al lector interesado en la ingeniería de las locomotoras y en su mantenimiento y arreglo¹⁶³. Para John A. Hill, el *Locomotive Engineer* era la base de su impulso creativo. Él siempre escribía en todos los números e incluso llegó a publicar una serie de historias breves en las que, a través de su héroe, el ingeniero Kim Skeevers, transmitía su experiencia en los ferrocarriles.

Esta revista atendió muy bien a la especialización de la industria del ferrocarril, lo que le permitió ganar popularidad rápidamente y adelantar en ventas al *American Machinist*. Sin embargo, conforme la publicación crecía, también lo hacía la insatisfacción de Hill, quien no estaba de acuerdo con las políticas conservadoras de los propietarios, y quería poseer un mayor control sobre ella.

La falta de dinero frenó un primer intento de compra de la publicación por parte de Hill. Sin embargo, su amigo Angus Sinclair, especialista en ingeniería de ferrocarriles y poseedor de una gran fortuna, le prestó 6.000 dólares para efectuar la operación. A cambio, Sinclair pidió estar a cargo de la redacción de la revista. Aunque los propietarios del *Locomotive* –Horace B. Miller y Lycurgus B. Moore– fueron reacios a la venta, finalmente cedieron. Así fue como, en 1891, Hill pasó a ser propietario del *Locomotive Engineer*, que, por petición de Sinclair, pasaría a denominarse *Locomotive Engineering*.

Por aquel entonces, el *American Machinist* atravesaba momentos difíciles, tanto económicos como más estrictamente periodísticos, debido al cansancio de sus editores. Aprovechando esta situación, en 1895 Hill compró la revista, perteneciente a la American Machinist Publishing Company.

El paso del tiempo demostró que Sinclair y Hill no eran buenos socios y, antes de fin de siglo, separaron sus caminos. Sinclair vendió sus derechos en el *Machinist* a Hill, y éste vendió sus derechos en el *Locomotive Engineering* a Sinclair. Para 1902, la empresa propietaria del *Machinist* se había convertido en la Hill Publishing

¹⁶³ El primer número del *Locomotive Engineer* apareció en enero de 1888, y en su mancheta decía: *Locomotive Engineer – devoted to the special interests of locomotive engineers and firemen and to locomotive maintenance and repairs*. Cfr., BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 93.

Company¹⁶⁴. Ese mismo año, adquirió la revista *Power*¹⁶⁵, tras pagar 400.000 dólares a su propietario, Horace Swetland. De esta manera, Hill se hacía con las riendas de una publicación con una curiosa trayectoria en la industria de los ferrocarriles y que trataba, sobre todo, los avances logrados con el vapor. Con su nuevo propietario, el punto de mira de la publicación pasaría a ser todo aquello relacionado con el mundo de la electricidad.

En 1904 la publicación experimentó el mayor crecimiento en ventas de su historia y obtuvo unos beneficios inéditos:

“It will be seen that during the last year *Power* has earned more money than it ever earned in its existence and took in more money for subscriptions by a long way than it ever took before”¹⁶⁶.

Por su parte, el *American Machinist* seguía creciendo no sólo en los Estados Unidos, sino también en Europa, a pesar de los tiempos difíciles que se vivían en el continente europeo. La buena marcha de la publicación le permitió seguir creciendo en número de páginas y aumentar sus inversiones en el ámbito editorial de la publicación¹⁶⁷.

Hill Publishing Co. abrió un nuevo campo de desarrollo en un sector que había experimentado un notable crecimiento en las últimas décadas del siglo XIX: la minería. Varias publicaciones se

¹⁶⁴ En el informe anual de la compañía, John Hill figuraba como presidente y tesorero de la compañía y anunciaba que los beneficios empresariales durante su primer año ascendían a 100.000 dólares. Hill también señalaba que, aunque no se habían podido repartir dividendos entre los accionistas, el futuro para 1903 era muy bueno: “Prospects for 1903 are very bright and there are no clouds in the sky but--let us make hay while the sun shines”. Cfr., Hill Publishing Company, *Treasure’s Annual Statement*, New York City, 31 de diciembre de 1902, p. 2.

¹⁶⁵ Durante los primeros años, Hill puso especial énfasis en aumentar las suscripciones de *Power*, que habían caído sensiblemente. Cfr., Hill Publishing Company, *Treasure’s Annual Report*, New York City, 31 de diciembre de 1904, p. 3.

¹⁶⁶ *Idem*. En este mismo informe, Hill mostraba el interés por expandir las fronteras de *Power* hacia Europa. Sin embargo, reconocía que la situación económica en aquel continente era muy complicada. Las expectativas económicas en los Estados Unidos eran bien distintas, debido a que se habían superado los signos de depresión económica y una nueva prosperidad parecía aproximarse.

¹⁶⁷ Para 1910, el número de suscripciones del *American Machinist* ascendía a 18.058. Cfr., Hill Publishing Company, *Treasure’s Annual Report*, New York City, 31 de diciembre de 1910, p. 8.

dedicaban a esta actividad, entre las que cabe destacar el *Engineering and Mining Journal*, que salió al mercado en 1866 con el nombre de *American Journal of Mining* y que, tras tener varios propietarios, pasó definitivamente a manos de John A. Hill en 1906¹⁶⁸.

De forma paralela a la consolidación y crecimiento del grupo, John A. Hill centralizó sus esfuerzos en la captación de nuevos suscriptores para dar salida a las publicaciones de la compañía. En el informe anual de 1910, Hill hacía referencia a este aspecto en repetidas ocasiones:

“I want to call your attention to the great cost of getting subscriptions –with all those who come in voluntarily, it still costs us more than 60% to get the names on our lists- food for thought for the editors who turn out the good stuff which we have to offer”¹⁶⁹.

Para conseguir esto, una de las medidas que se tomaron fue la inversión de 45.000 dólares en mejorar la calidad del papel de las publicaciones. De esta manera se pretendía que los contenidos se leyeran mejor y que, en definitiva, las cabeceras resultaran más atractivas al lector.

La preocupación de Hill por ofrecer un servicio de calidad al lector fue creciendo al tiempo que lo hacía su grupo periodístico. El cuidado puesto en el lector era muy refinado, hasta el punto de trabajar horas y horas puliendo los textos para que tuvieran una gran calidad. Su buen trabajo y su pasión por la profesión periodística le llevaron a la presidencia de la Convención de la Federación de Prensa Comercial de los Estados Unidos en octubre de 1907¹⁷⁰.

¹⁶⁸ La Hill Publishing Co. se hizo con parte de la propiedad del *Engineering and Mining Journal* en 1904 y ya en su informe anual anunciaba que esta publicación ofrecía posibilidades de mejora muy considerables. Un año más tarde, John Hill anunciaba a los accionistas de la compañía que el crecimiento de esta publicación había sido espectacular. Cfr., *Hill Publishing Company, Treasure's Annual Report*, New York City, 31 de diciembre de 1905, p. 2.

¹⁶⁹ *Hill Publishing Company, Treasure's Annual Report*, New York City, 31 de diciembre de 1910, p. 1.

¹⁷⁰ La Federation of Trade Press Association fue creada en 1905, cuando varios editores y directores de medios de comunicación se reunieron en las cataratas del Niágara para debatir cuestiones acerca de la elaboración de un código sobre la ética y práctica editorial de publicaciones comerciales. Entre los presentes, junto con John A. Hill, cabe destacar a Henry Gardner Lord, uno de los editores más

Además, Hill percibió la necesidad de incrementar la calidad de sus lectores y suscriptores. Esta estrategia comercial buscaba que la audiencia fuera realmente potencial compradora de los productos que se anunciaban en las publicaciones de la compañía, para que tanto el lector como el anunciante estuvieran plenamente satisfechos¹⁷¹.

Resulta muy clarificadora una cita de John A. Hill en la que explicaba que sus cabeceras no eran literatura ni pretendían influir en el pensamiento y acción de la gente, a través de argumentos, razones o líderes, sino que suponían herramientas para los negocios y eran instituciones comerciales:

“I want to impress upon all of you that we are not publishing literature, we are not influencing thought and action by argument, reason or leadership –we are making tools for a trade. Our papers have to do with the technics of one business, they are means to an end for the men responsible for results in that trade –they are commercial institutions whose functions are to help men make money, and they are no good for anything else or to anybody else”¹⁷².

En ese informe anual, Hill continuaba explicando cuál era la misión de sus publicaciones. En primer lugar, tenían que mantener plenamente informados a los lectores sobre las mejores técnicas para reducir los costes de los productos que tienen que vender. Y en segundo lugar, informarles de dónde pueden encontrar lo necesario para conseguirlo. Para Hill, una publicación que ofreciera sólo contenidos sería inadecuada, y otra que ofreciera sólo publicidad perdería la parte educativa que se ofrece en las páginas editoriales. “*We are like a technical school with a shop annex*”, afirmaba Hill¹⁷³.

Uno de los principales retos de la Hill Publishing Co. para comienzos de la segunda década del siglo XX fue la reducción de los costes fijos y variables de la empresa, con el fin de sacar un mayor rendimiento de los activos. El pragmatismo de Hill se reflejaba en

importantes de la época que contaba con publicaciones como *Textile World y Power and Machinery*. BURLINGAME, R., *op. cit.* pp. 163-166.

¹⁷¹ *Hill Publishing Company, Treasure's Annual Report*, New York City, 31 de diciembre de 1910, p. 2.

¹⁷² *Idem.*

¹⁷³ *Idem.*

sus palabras ante los accionistas de la compañía, tal y como se puede observar a continuación:

“Next year our profits must exceed the \$300,000 mark, or we are not good business people –the natural increase ought almost to take us there [...] We have the only three engineering papers in the world that have their feet on the ground, nothing new can be invented, nor no new discovery make it unnecessary to mine or reduce ores, make machinery of some kind and use power to do the world’s work”¹⁷⁴.

Al igual que McGraw, Hill también abrió nuevas fronteras en sectores incipientes para intentar un mayor crecimiento de su compañía. En esta ocasión, se decantó por la industria relacionada con la ingeniería civil, donde la publicación líder era el *Engineering News*.

Desde que fuera fundado en 1874 con el nombre de *Engineer and Surveyor*, el *Engineering News* fue el soporte teórico de numerosas columnas y artículos encaminados hacia la consecución de métodos científicos en la construcción de infraestructuras, que permitieran una mayor seguridad y fiabilidad. La supremacía de lo teórico frente a lo práctico fue una constante en las páginas del *News* hasta que fue adquirido por Hill, en 1911, por casi un millón de dólares¹⁷⁵. A partir de entonces, la revista pasó a tener un tono mucho más directo y crítico, con la idea de incrementar la utilidad de los contenidos que ofrecía para el lector¹⁷⁶.

Con operaciones como ésta, el grupo de Hill fue creciendo y consolidándose dentro del mercado de la comunicación especializada. El éxito de sus cabeceras hizo posible hacer frente a

¹⁷⁴ *Ibid.*, pp. 3-4.

¹⁷⁵ El *Engineering News* fue adquirido el 1 de septiembre de 1911 por una suma de 900.000 dólares, en un año en el que el negocio no marchó del todo bien para la Hill Publishing Co. Aun así, el *News* consiguió obtener unos beneficios de 18.773 dólares en estos primeros meses. Cfr., *Hill Publishing Company, Treasure’s Annual Report*, New York City, 30 de diciembre de 1911, p. 1.

¹⁷⁶ El *News* experimentó una serie de cambios relacionados con su tamaño y precio durante los primeros años, tras su adquisición, lo que provocó una caída de los beneficios. Sin embargo, John A. Hill mostraba confianza en “la publicación más antigua y activa en el ámbito de la ingeniería”, y aseguraba que en el futuro traería grandes beneficios para la compañía. Con la compra del *News*, también se tomó posesión de la unidad de negocio de libros de esta compañía, que se vendió a McGraw-Hill Book Co. por 35.000 dólares. Cfr., *Idem*.

los cuantiosos costes que conllevaba el desarrollo de la actividad periodística¹⁷⁷. Para 1915, Hill Publishing Co. contaba con cinco publicaciones líderes en sus respectivas áreas: *American Machinist*, *Power*, *Coal Age*, *Engineering News* y *Engineering and Mining Journal*¹⁷⁸. Sin embargo, esta prometedora carrera dentro del mundo periodístico se vio truncada en 1916, cuando John A. Hill murió al sufrir un ataque al corazón, cuando se dirigía a su oficina. Tras su fallecimiento comenzó un proceso de fusión empresarial que cambiaría el futuro de su compañía.

1.3.3. McGraw-Hill: la unión de dos culturas periodísticas

Mientras James H. McGraw era un pedagogo y un intelectual cuyas publicaciones eran auténticas instituciones educativas, donde se exponían y discutían ideas, John A. Hill, era un hombre mucho más práctico¹⁷⁹. Directo y crítico, tanto en su carácter como en sus textos, Hill se basaba más en la acción que en la reflexión, era un

¹⁷⁷ En el informe anual de la compañía de 1912, Hill destacaba que los principales costes de sacar una publicación al mercado eran: los editoriales, mecánicos, publicidad del medio, salarios de altos cargos, costes del departamento de suscripciones y asuntos legales referidos a la publicidad. Cfr., *Hill Publishing Company, Treasure's Annual Report*, New York City, 31 de diciembre de 1912, p. 4.

¹⁷⁸ En este ejercicio, la Hill Publishing Co. arrojó unos beneficios de 286.297 dólares. Dentro de las publicaciones, el *American Machinist* obtuvo unas ganancias de 159.988 dólares, el *Engineering News* tuvo beneficios por valor de 22.777 dólares. Las ganancias de *Power* ascendieron a 78.549 dólares, las del *Engineering & Mining Journal* fueron de 1.191, y las de *Coal Age* alcanzaron los 45.698. Cfr., *Hill Publishing Company, Treasure's Annual Report*, New York City, 31 de diciembre de 1915, pp. 6-8.

¹⁷⁹ Una comparativa de los informes anuales de ambas compañías muestra cómo Hill era mucho más directo a la hora de dirigirse a sus accionistas y más explícito al referirse a los beneficios que la empresa se fijaba para el próximo ejercicio. Según Edward J. Mehren, ex director del *Engineering News-Record* y alto ejecutivo de McGraw-Hill en los años fundacionales de la compañía: “La manera de pensar de Hill estaba orientada al mercado. Hill quería extender en el extranjero el evangelio de la excelencia de la maquinaria americana y ayudar al fabricante de maquinaria a extender su mercado”. Cfr., MEHREN, E. J., “McGraw-Hill Activities Across the Sea”, McGraw-Hill Sales Letter, 29 de julio de 1922, p. 3.

apasionado de las máquinas y le gustaba tratar a la gente directamente en su lugar de trabajo.

Como indica Burlingame, ambos fueron líderes absolutos en sus organizaciones. Sin embargo, la diferencia más notable radicaba en la forma de tratar a los empleados. Mientras Hill era el director de orquesta y todos los demás dependían de él, McGraw dedicaba gran parte del tiempo a la formación de sus trabajadores. Por ello, el legado de ambos fue diferente. En 1916, en la organización de McGraw había docenas de “McGraws”, mientras que en la de Hill sólo quedaba la nostalgia por la pérdida de su líder¹⁸⁰.

Las diferencias entre McGraw y Hill explican las dificultades de fusionar las dos empresas. Ambos propietarios eran demasiado dinámicos e independientes como para trabajar juntos y hubo que esperar a la muerte de Hill para que las dos compañías se fusionaran.

Ambos coincidían en la concepción del periodismo como un servicio. Tanto McGraw como Hill entendían que el periodismo industrial era el vínculo entre las empresas, los hombres de negocios y los ciudadanos. Por lo tanto, la prensa debía centrarse en la figura del lector, a quien había que satisfacer su curiosidad. A pesar de la dependencia de los medios de la publicidad –más si cabe en la prensa especializada en los negocios–, tenían claro que todo dependía del cuidado del lector.

Otro punto en común era el hecho de seleccionar muy bien los suscriptores de sus publicaciones. Ambos entendían que las listas de suscriptores de las publicaciones de negocios no podían ser un mero listado de nombres y direcciones, sino que debían seleccionarse para que los lectores fueran potenciales compradores de los anunciantes. En palabras de Hill:

“Direct salesmanship in the subscription field needs men with traces of the census taker and the detective, to find the right man, list him and his business and secure his subscription”¹⁸¹.

Por otra parte, desde una perspectiva comercial, ambos editores fueron impulsores de la creación de un auditor que velara

¹⁸⁰ BURLINGAME, R., *op. cit.*, pp. 156-157.

¹⁸¹ HILL, J. A., “The technical paper and the manufacturer”, *Some of the writings of John A. Hill*, McGraw-Hill Archives, New York, 1916, p. 22.

por la veracidad de los datos de difusión. Con este propósito, en mayo de 1914 nació el Audit Bureau of Circulations¹⁸². De hecho, las reuniones previas a la creación de esta auditora fueron un punto de encuentro habitual entre James H. McGraw y John A. Hill.

Sin embargo, la primera operación empresarial entre McGraw Co. y Hill Co. se produjo en la división de libros. Se trataba de libros técnicos centrados en las materias tratadas por las publicaciones.

Edward Caldwell, jefe del departamento de libros de McGraw Publishing Company, y Martin Foss, su homólogo en Hill, llegaron a un acuerdo de fusión de las dos unidades de negocio. Las cifras de ventas de ambas compañías eran muy similares, aunque algo superiores las de McGraw¹⁸³. Incluso llegaron a plantear a sus jefes la posibilidad de desligar el negocio de los libros de las casas editoriales. Sin embargo, tanto James H. McGraw como John A. Hill rechazaron esta opción.

Como señala Burlingame, ambos directivos arrojaron una moneda al aire para determinar cuál de los dos nombres iba a figurar en primer lugar en el nombre de la nueva compañía. El ganador obtendría el primer nombre, y el perdedor sería el presidente. McGraw ganó y Hill se convirtió en presidente de McGraw-Hill Book Company. La fusión se completó en julio de 1909. Las nuevas oficinas fueron establecidas en el edificio de McGraw Publishing

¹⁸² El primer comité directivo del Audit Bureau of Circulation o ABC, como fue popularmente conocido, estuvo compuesto por once anunciantes, dos agentes de anuncios, dos editores de periódicos, dos editores de revistas, dos editores de publicaciones agrícolas y dos editores de publicaciones de negocios. Cfr., BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 168. El propio Hill repetía en continuas ocasiones que “el Locomotive Engineering fue la primera revista que publicó su difusión en la página editorial de cada número. Esta fue mi propia idea”. Esto último es cuestionable, ya que otras publicaciones como el *Textile World* de Henry G. Lord también publicaba su difusión desde el primer número, en enero de 1888. Cfr., HILL, J. A., “Why the Hill Publishing Co. Grew”, an address to the convention of the Federation of Trade Press Associations, *Some of the writings...*, McGraw-Hill Archives, New York, septiembre 1913, p. 6; y *Textile World*, January, 1888, pp. 1 y 3.

¹⁸³ En 1908, las ventas de la unidad de libros de McGraw ascendieron a 64.000 dólares, mientras que las de Hill llegaron a los 61.000. El beneficio neto obtenido por ambas compañías fue de 14.000 dólares para la compañía de McGraw, frente a 11.000 dólares para la de Hill.

Company ubicado en el número 239 oeste de la calle 39 de Nueva York.

A partir de entonces, Foss se encargó de la dirección editorial, mientras que Caldwell se ocupó de la parte financiera y de consolidar el negocio¹⁸⁴. Al principio, los libros publicados hacían referencia a temas de ingeniería, aunque poco a poco se fueron publicando obras de otros ámbitos como la química, física, matemáticas y agricultura. Asimismo, los hombres de negocios sintieron cada vez más la necesidad de contar con libros que les formaran para dirigir mejor sus compañías. Con el objetivo de ratificar ese interés, McGraw-Hill Book Co. comenzó a publicar libros sobre teorías de dirección y gestión de empresas.

Ambos ejecutivos, aunque sensiblemente diferentes, se complementaron en sus tareas directivas y consolidaron el negocio de la edición de libros de la nueva empresa. Además, también publicaron catálogos y directorios según las necesidades de varias de las empresas a las que ya servían. La exitosa fusión de las unidades de negocio dedicadas a los libros fue el punto de partida para la posterior integración de las dos compañías¹⁸⁵.

Ese acuerdo se produjo en 1916, meses después de la inesperada muerte de John A. Hill. Con su repentino fallecimiento, se abrió una discusión sobre la sucesión del negocio. Por un lado estaba su familia, y, por otro lado, Arthur Baldwin, hombre de confianza de Hill, con una larga trayectoria de abogado y contable. Finalmente fue Baldwin quien se hizo cargo de la compañía.

El interés de McGraw por fusionar las dos empresas llegó pronto a oídos del nuevo directivo de la Hill Publishing Co. A partir de entonces, se abrió un período de negociación. Las historias que narran las conversaciones entre Baldwin y McGraw son muy

¹⁸⁴ Tanto Foss como Caldwell seguirían vinculados a la compañía hasta los años treinta dentro del consejo de directivos de McGraw-Hill Publishing Co. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1926*, 31 de diciembre de 1926, p. 8.

¹⁸⁵ Para conocer con más profundidad los hechos relevantes de la fusión de las unidades de libros de las compañías de McGraw y de Hill. Cfr., BURLINGAME, R., *op. cit.*, pp. 170-183.

variadas, aunque todas apuntan a que hubo una confluencia de intereses y las negociaciones no fueron duras¹⁸⁶.

La nueva compañía McGraw-Hill se fundó el 28 de febrero de 1917, en los edificios de la que había sido hasta entonces la Hill Publishing Company¹⁸⁷. Las diez cabeceras del grupo cubrían el campo de las ingenierías y de las industrias dominantes en aquel momento: *American Machinist*, *Coal Age*, *Electric Railway Journal*, *Electrical Merchandising*, *Electrical World*, *Engineering and Mining Journal*, *Engineering Record*, *Engineering News*, *The Contractor*, *Metallurgical and Chemical Engineering*, y *Power*. Quizá el punto de mayor conflicto fue la creación de una única revista a partir del *Record* y el *News*. Pero a pesar de que hubo posiciones encontradas, debido en gran parte a la gran rivalidad y al distinto carácter de ambas publicaciones, el nuevo *Engineering News-Record* acabaría saliendo a la calle el 5 de abril de 1917, justo un día después de que el Congreso de los Estados Unidos declarara el Estado de Guerra contra Alemania. La participación estadounidense en la Primera Guerra Mundial hizo que las publicaciones de McGraw-Hill tuvieran que adaptarse a las necesidades del momento. En este sentido, la prensa especializada de negocios tuvo un papel muy importante en el tratamiento de la evolución de las industrias que más se vieron afectadas —de forma positiva o negativa— por las repercusiones del conflicto bélico¹⁸⁸.

¹⁸⁶ Baldwin siguió en el consejo de directivos de la compañía hasta comienzos de la década de 1930. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1932*, p. 8.

¹⁸⁷ BAIGORRI, M., *La excelencia periodística de James H. McGraw y John A. Hill: Los orígenes de McGraw-Hill Publishing Co.*, presentada en las XIII Jornadas Internacionales de Jóvenes Investigadores en Comunicación, Universidad San Jorge, Zaragoza, 26 y 27 de octubre de 2006, pp. 1.540-1.555.

¹⁸⁸ Prueba de ello es la invitación por parte del Ministerio de Información Británico a los representantes de las mejores publicaciones de negocios a una conferencia en Londres. En representación de McGraw-Hill, Arthur Baldwin fue el elegido para acudir a la cita. También estuvo Horace Swetland, el primer socio de James H. McGraw. Swetland había creado la compañía United Publishers Corporation, primer competidor de McGraw-Hill, que poseía *Iron Age*, *Dry Goods Economist*, *Boot and Shoe Recorder*, *Automotive Industries*, entre otras. Otro invitado fue Henry G. Lord, editor del *Textile World*, una publicación que más tarde pasaría a formar parte de McGraw-Hill, donde Lord se convertiría en uno de los principales directivos. Cfr., BURLINGAME, R., *op.cit.*, pp. 223-225.

Con la unidad de negocio de los libros creciendo desde su creación ocho años atrás, McGraw-Hill se convirtió en la mayor casa editorial de publicaciones técnicas. Nació de esta forma un imperio dedicado a la información especializada que se convertiría “en un actor protagonista o intérprete principal de una película en la que se narraba el desarrollo industrial de los Estados Unidos”¹⁸⁹.

Superado el paréntesis de la guerra, la actividad periodística y editorial de McGraw-Hill continuó con el buen ritmo que las dos empresas habían tenido por separado. A pesar de su deterioro físico, James H. McGraw se mantuvo al frente de la compañía e imprimió su sello periodístico en cada una de las publicaciones del grupo.

En los años veinte McGraw-Hill Book Company ocupaba una posición privilegiada entre los editores de libros. Junto con la edición de los libros de estilo de las publicaciones del grupo, comenzó a publicar obras en botánica o zoología, entre otros temas. Un ejemplo fue la *Chemical Engineering Series*, que comenzó en 1926 y presentó un esquema editorial innovador en aquella época. Se utilizó un comité que incluyó ingenieros y científicos profesionales que trabajaban con profesores para planificar series de libros que reflejaran el flujo de ideas que comenzaba a circular entre la ciencia y la industria. En 1929, McGraw-Hill Book Company poseía en su catálogo más de 1.600 libros científicos y económicos. Además, continuaba la expansión internacional iniciada en 1925 con la creación de la Business Publishers International Corporation, formada junto con la United Publishers Corporation, para publicar las siguientes cabeceras en lengua española: *Ingeniería Internacional*, *El Automóvil Americano* y su versión en inglés, *The American Automobile*¹⁹⁰.

Por otro lado, el departamento de revistas del grupo también siguió creciendo, debido a la necesidad de cubrir nuevas demandas en las diferentes industrias y al aprovechamiento de nuevas oportunidades en áreas poco cubiertas desde el punto de vista informativo.

¹⁸⁹ *Ibid.*, (preface).

¹⁹⁰ La buena marcha de esta publicación y del resto que formaba parte de la compañía permitió que en 1926 el beneficio neto de McGraw-Hill superara por primera vez –al menos, según los informes anuales existentes en los archivos de la compañía– el millón de dólares, concretamente, 1.253.786. dólares. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1926*, 31 de diciembre de 1926, p. 18.

En enero de 1922, el grupo lanzó *Bus Transportation* como portavoz de la llegada de los motores de combustión. Con los comienzos de la producción de programas radiofónicos, en 1925 salió a la calle una nueva publicación llamada *Radio Retailing*, que dotó de una mayor estabilidad y vigor a la entonces joven industria de la radio. Un año más tarde llegó al mercado *Successful Methods*, que, en mayo de 1927, pasó a denominarse *Construction Methods* e iba dirigida a contratistas y constructores¹⁹¹.

El crecimiento y la expansión de McGraw-Hill Publishing Co. continuaron de forma imparable a finales de la década de 1920, bien a través del crecimiento de publicaciones ya existentes dentro del grupo, o bien mediante nuevas adquisiciones¹⁹². Este crecimiento propició la apertura de nuevas oficinas en los Estados Unidos para

¹⁹¹ La adquisición de *Successful Methods* por parte de McGraw-Hill Publishing Co. se produjo en mayo de 1926. Esta publicación era muy gráfica y pretendía cubrir el campo de la ingeniería civil y el sector de la construcción, extendiendo y fortaleciendo la cobertura que a estos ámbitos ofrecía hasta entonces el *Engineering News-Record*. En el Estado de California, donde McGraw-Hill tenía muchos intereses, una de las publicaciones insignias del grupo en aquel territorio, el *Journal of Electricity*, también experimentó una serie de cambios. A partir de 1927 pasaría a ser una publicación mensual denominada *Electrical West*, para reflejar mejor el público y la geografía a la que estaba dirigida. Cfr., *Ibid.*, p. 12.

¹⁹² Para 1927, las publicaciones de McGraw-Hill cubrían cinco ámbitos de la ingeniería y campos relacionados con esta ciencia. El *Engineering News-Record* y *Construction Methods* se ocupaban de la ingeniería civil y construcción; *Electrical World*, *Electrical West* (San Francisco), *Electrical Merchandising* y *Radio Retailing* lo hacían en ingeniería eléctrica; *Power* y el *American Machinist* cubrían todo lo relacionado con ingeniería mecánica; *Coal Age* y el *Engineering and Mining Journal* se ocupaban de la ingeniería minera; y *Chemical and Metallurgical Engineering* cubría todo lo relevante en el campo de la ingeniería química. Dentro del sector de transporte (muy relacionado con la ingeniería), las publicaciones de McGraw-Hill eran el *Electric Railway Journal* y *Bus Transportation*. Al mismo tiempo que las cabeceras del grupo se distribuían a nivel internacional, las cabeceras mencionadas con anterioridad dentro de la Business Publishers International Corporation, y la edición europea editada desde Londres del *American Machinist*, aportaban un gran servicio a los lectores de otros países. Estas publicaciones eran consideradas por McGraw-Hill Publishing Co. como herramientas imprescindibles a través de las cuales la industria americana había mejorado su eficiencia y las técnicas de producción y distribución, gracias al conocimiento difundido en sus páginas y, en definitiva, habían contribuido al extraordinario crecimiento experimentado por los Estados Unidos en la década de 1920. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1926*, 31 de diciembre de 1927, p. 5.

hacer frente a las necesidades de comunicación, independientemente del lugar en el que se produjeran¹⁹³.

Esta estrategia de crecimiento respondía a una política empresarial basada en crear sinergias periodísticas y comerciales con el objetivo de ofrecer la más alta calidad como resultado final de la actividad generada por McGraw-Hill¹⁹⁴. Asimismo, tal y como indicaba James H. McGraw a sus accionistas en el informe anual de 1927, uno de los éxitos de la compañía en sus inicios fue el hecho de

¹⁹³ En 1927, McGraw-Hill Company Inc. tenía sus oficinas generales en New York –en la décima avenida con la calle 36–, sede de la compañía desde su fundación-. También contaba con otras oficinas en el 285 de Madison Avenue, y en ciudades como Philadelphia, Birmingham, Cleveland, Chicago, St. Louis, San Francisco, Washington, D.C. y, fuera de los Estados Unidos, en Londres (U.K.). Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended*, 31 de diciembre de 1927, p. 6.

¹⁹⁴ James H. McGraw tenía gran confianza en que una empresa periodística podía obtener beneficios si contaba con varias publicaciones y varias redacciones que trataran campos interrelacionados, permitiendo el intercambio de contenidos y de personal entre ellas. “One strong staff reinforces another”, mencionaba McGraw. Así, las cabeceras de la compañía podrían beneficiarse unas de otras y de profesionales con dominio de sus áreas. Llama la atención el hecho de que uno de los principios de James H. McGraw se basaba en que todas las redacciones estuvieran separadas y tuvieran su propia identidad, a pesar de su estrecha relación profesional. Como consecuencia, el buen funcionamiento de las publicaciones dentro de McGraw-Hill hizo que los beneficios netos de todas ellas ascendieran hasta los 1.100 millones de dólares, lo que suponía un incremento de 92.978 dólares con respecto a 1926. El crecimiento del área de las revistas fue de la mano de la buena marcha de las otras unidades de negocio de la compañía: The McGraw-Hill Book Company (en 1927 publicó 86 libros nuevos, cuatro más que en 1926, que hacían que la compañía contara con más de 1.400 libros); Business Publishers International Corporation (empresa con la que publicaban *Ingeniería Internacional*, el *Automóvil Americano* y *The American Automobile*); McGraw-Hill Catalog and Directory Company (Publicaba los siguientes catálogos: Keystone Coal Mining Catalog, Keystone Metal Quarry Catalog, McGraw Central Station Directory, McGraw Electric Railway Directory, Coal Field Directory, Metal Quarry Directory, Keystone Coal Buyers Catalog, Direct Mail Service. Durante 1927 incluyó nuevos catálogos como *The Electrical Engineering* y *Electrical Trade*, para sus más de 1.200 clientes); McGraw-Hill Company of California (que publicaba la revista mensual *Electrical West*); McGraw-Hill Publishing Company, Ltd. of London (donde se publicaba la edición europea del *American Machinist*, así como también libros), y la Newton Falls Paper Company (empresa encargada de fabricar el papel y mejorar su calidad para las publicaciones de McGraw-Hill). Cfr., *Ibid.* pp. 6, 7, 16-19.

que el negocio estuviera en manos de gente realmente involucrada con la actividad periodística, sin influencias externas que pudieran debilitar la calidad de los contenidos de las publicaciones¹⁹⁵.

Entre las nuevas adquisiciones se destacaba la incorporación de publicaciones competidoras como *Factory and Industrial Management*, e *Industrial Engineering*, ambas adquiridas en 1927, gracias al convenio firmado con la A. W. Shaw Company. La primera de estas publicaciones cubría todo lo relacionado con las técnicas de *management*, características de la industria americana, que la habían convertido en un punto de referencia para el resto del mundo por su alta eficiencia y productividad. Por su parte, *Industrial Engineering* se encargaba de cubrir todo lo relacionado con los servicios de producción empleados en la industria en general.

La A. W. Shaw Company era una de las principales empresas periodísticas dentro del mercado del periodismo de negocios de principios de siglo XX. Tanto McGraw-Hill como Shaw publicaban publicaciones periódicas y libros. Ahora bien, mientras la primera se centraba en el periodismo industrial, es decir, en la cobertura de las industrias más importantes de cada sector, la segunda pretendía dar una cobertura general de lo que ocurría en los negocios (periodismo de negocios). Esta diferencia entre ambas compañías fue la que condujo a James H. McGraw a entablar negociaciones con Shaw para adquirir su firma y otorgar a McGraw-Hill una visión más amplia y general de los negocios estadounidenses. El convenio firmado con McGraw-Hill dio lugar a McGraw-Shaw Company, una nueva unidad de negocio dentro de McGraw-Hill Co. El desarrollo de esta nueva asociación empresarial fue el hecho más significativo desde el punto de vista empresarial en McGraw-Hill Co. en 1927.

El acuerdo con la A. W. Shaw Company, con sede en Chicago, fue el resultado de un intensivo estudio acerca de las necesidades periodísticas de McGraw-Hill. Este estudio había revelado la necesidad de los ingenieros de las distintas áreas de trabajo de contar con una publicación horizontal que cubriera todos

¹⁹⁵ Así lo reflejaba el informe anual de 1927: "In the maintenance of our standards we are in the stronger position because our business is owned solely by those engaged in it, except for less than one per cent owned by former employees. There are no outside influences in strategic positions to warp our judgment. Our sole standard is the interest of the reader". Cfr., *Ibid.* p. 9.

sus intereses e inquietudes. En este sentido, el estudio concluía la necesidad de los ejecutivos de contar con una publicación que actuara como un referente en cuestiones de *management* en los negocios en general y que no se dirigiera exclusivamente a una industria en concreto. Estas ideas alentaron la formación de la McGraw-Shaw Company, que incluía la asociación de cuatro cabeceras: *Factory*, *Industrial Management* (ambas fusionadas en *Factory and Industrial Management*, “a policy paper for executives in charge of plant management”), *Industrial Engineering* e *Industry Illustrated* (fusionadas en *Industrial Engineering*, “a practical publication for the men in charge of ‘service to production’”). Estas dos publicaciones cubrían las necesidades expuestas en un sentido amplio, tal y como lo requería el lector, según el estudio realizado por la compañía¹⁹⁶.

Consecuencia lógica de ese interés fue finalmente la adquisición total de la A. W. Shaw Company, en julio de 1928¹⁹⁷. Con esa operación, a la reciente adquisición de *Factory and Industrial Management*, e *Industrial Engineering*, se le unían otras publicaciones como *System*, *The Magazine of Business* y *The Harvard Business Review*¹⁹⁸.

La revista *System*, fundada en diciembre de 1900 con periodicidad mensual, era bien conocida entre los inversores y hombres de negocios desde hacía años como una publicación centrada en temas administrativos. Los contenidos de esta cabecera, conocida como “the voice of modern business management”, se centraban en el *management* empresarial. En su principal reportaje del número inaugural, titulado ‘Are My Prices Right’, reunió a tres empresarios para que explicaran las razones sobre el control de los precios en las empresas para mantener equilibradas las cuentas de resultados. Asimismo, en su apertura, varios empresarios afirmaban sobre la revista: “It is the task of *System*, *The Magazine of Business*, to search out and record the progress of the evolution of business...”¹⁹⁹. También llegó a ser conocida como una “clearing house of business

¹⁹⁶ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended*, 31 de diciembre de 1927, pp. 6 y 16.

¹⁹⁷ “Merger of McGraw-Hill and Shaw Companies Announced”, *McGraw-Hill News*, July, 1928, p. 1.

¹⁹⁸ *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended*, 31 de diciembre de 1928, p. 12.

¹⁹⁹ “Are My Prices Right”, *System*, No. 1, diciembre de 1900, pp. 1 y 3-11.

experience”, debido a que se centraba en los directivos de las pequeñas empresas de los Estados Unidos y en el trabajo administrativo de las grandes compañías. Con respecto a los inicios de *System*, cabe destacar, en palabras de su fundador A. W. Shaw, que no nació como una revista sino como una idea:

“I had this idea while I was traveling around the United States selling electronic systems to companies. I realized then that businessmen needed systems in order to compile information about their clients: The only customer lists most business houses had were under the hats of their salesmen. If the salesman left to go to work for some other company, his hat went with him, and with it his section of the customer list! [...] Once this thought came to me: Why could I not put a lot of this ‘system’ information into a book and distribute it broadly?”²⁰⁰.

Este mensual resultó muy revolucionario porque ofrecía métodos, principios e ideas de dirección empresarial para una mejor administración de la información interna de la compañía, algo inédito hasta la fecha. En palabras de Shaw: “At that time business men were not used to “giving away” even their methods, to say nothing of their precious principles or policies! They very thought of letting anybody else know their business secrets was to many business men actually alarming”. *System* actuó desde sus inicios como un “vehículo” para dar a conocer principios de *management* a la sociedad, y, poco a poco, pasó a concebirse como “herramienta” para la mejor dirección empresarial de los hombres de negocios y para ayudarles a obtener mayores beneficios y a disfrutar con las mejoras, logros y progresos de las compañías. Así pues, *System* comenzó como un medio de intercambio de planes de organización empresarial, prodecimientos y métodos de administración y gestión entre hombres de negocios. Conforme los intereses de los directivos se extendieron y abrieron a otros campos, *System* también lo hizo para cubrir sus necesidades. Por ello, incluyó artículos sobre política

²⁰⁰ Cfr., SHAW, A. W., *A talk on ‘System’. A Glimpse of Mr. Shaw’s office. Facts for Shaw Salesmen*, A. W. Shaw Company, Chicago, 1925, pp. 3-11; *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1931*, 31 de diciembre de 1931, p. 4. Finalmente, en noviembre de 1932, el mensual fue vendido a Management Publications Inc., empresa que siguió su edición desde diciembre de ese mismo año. Cfr., MUIR, M. *Executive Order No. 174, To: Staff*, 4 de noviembre de 1932.

económica e industrial, evolución de los negocios y sobre tendencias empresariales que los hombres de negocios debían conocer.

Para adecuarse a esta nueva y más amplia visión, en 1910 se cambió el nombre a *System, the Magazine of Business*. Con el paso de los años, la cabecera se convirtió en una referencia dentro del *management* moderno para las grandes y medianas empresas.

En 1927, *The Magazine of Business* se escindió de *System* y ambas pasaron a ser publicaciones autónomas. *System* se centró en los hombres de negocios a los que les interesaba los problemas operacionales dentro de un ámbito concreto, mientras que *The Magazine of Business* cubría todo lo relevante para el ejecutivo que tenía que tomar decisiones, el directivo al frente de una compañía o de una gran unidad de negocio.

La difusión de *System* creció de forma significativa durante sus primeras décadas en el mercado. En 1929, bajo la dirección de Norman Firth, uno de sus más brillantes editores, la difusión media de *System* era ya de 30.000 ejemplares. Desde 1932, para adaptar mejor el título de la cabecera a sus contenidos, se cambió el nombre de la publicación a *Management Methods* (el anuncio del cambio de mancha se hizo público en el número de diciembre de 1931 de *System*).

The Magazine of Business contaba con una difusión de 150.000 ejemplares un año después de su fundación. La cabecera realizaba investigaciones periódicas sobre la situación, necesidades e inquietudes de las principales empresas de los Estados Unidos en las que analizaba todo lo relacionado con la organización empresarial. Es decir, *The Magazine of Business* no se centraba en un sector en concreto, sino que cubría todo lo relevante en el mundo de los negocios en general: “[...] is published for policy forming executives in all branches of business”. Esta publicación resultaba muy interesante para McGraw-Hill, ya que ampliaba la perspectiva, servicio e influencia que ejercían el resto de las cabeceras de la empresa.

Tanto *The Magazine of Business* como *System* eran publicaciones que McGraw-Hill quería desarrollar para aumentar su esfera de influencia en la sociedad y su capacidad de generar beneficios, tal y

como reconocería Malcolm Muir en su primer discurso como presidente de la compañía²⁰¹.

El tercer título adquirido fue *The Harvard Business Review*, cabecera de gran prestigio dentro del mundo del *management* y que se publicaba –sin ánimo de lucro– en colaboración con la Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard²⁰².

Además de las revistas, la adquisición también incluía la A. W. Shaw Company Book Division, que publicaba libros de negocios²⁰³.

Sin acabar 1928, otra de las publicaciones adquiridas en este mismo año fue *Textile World*, que llegó a McGraw-Hill de la mano de Henry G. Lord, un profesional muy conocido dentro del periodismo industrial y que pasaría a formar parte de la directiva de la compañía²⁰⁴. Y para mejorar la cobertura de la mecanización del

²⁰¹ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1928*, 31 de diciembre de 1928, p. 12; STARCH, D., *The number of major executives and the concentration of business in large establishments in the United States. A Study made for The Magazine of Business*, Cambridge, Mass., 5 de enero de 1929; LOUGHLIN, I., *Carta de la archivista de McGraw-Hill, Isabelle Loughlin a Leonard C. Silvern, Científico de Education and Training Consultants, y profesor adjunto de University of South California*; y de *McGraw-Hill Mensual, prepared by the Marketing Counselors Staff, Jan. 1929*.

²⁰² *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1928*, 31 de diciembre de 1928, p. 12. Un repaso a los informes anuales de la compañía a lo largo de su historia desvela que *The Harvard Business Review* no se incluía dentro de los listados de publicaciones del grupo. Junto con esta publicación se adquirieron los *Business Reports* y los *Problem Books*.

²⁰³ *Idem*.

²⁰⁴ McGraw-Hill adquirió en 1928 la Bragdon, Lord & Nagle Company, que aparte de *Textile World*, incluía el *Consolidated Textile Catalog*, el *Official American Textile Directory*, el *Textile Advance News* y el *American Directory of the Knitting Trade*. Asimismo, contaba con una pequeña división de edición de libros, que pasó a formar parte de McGraw-Hill Book Co. Entre las condiciones de la adquisición, cabe destacar el hecho de que los principales directivos de la compañía seguirían ocupando un puesto de dirección dentro de McGraw-Hill, como los citados Henry G. Lord y J. H. Bragdon. Las publicaciones adquiridas a través de esta compañía tenían una gran tradición dentro del periodismo de negocios, ya que algunas de ellas comenzaron a publicarse en 1868. El principio fundamental de estas publicaciones era el servicio a las grandes empresas textiles, y cubrían todo el proceso de elaboración textil, desde la materia prima hasta la elaboración final y venta del producto. La importancia de esta operación empresarial fue muy grande para McGraw-Hill ya que suponía la adquisición de una de las compañías más prestigiosas y con mayor éxito dentro del periodismo especializado de los Estados

procesamiento de comida, se lanzó *Food Industries*, que pasaría a denominarse *Food Engineering*.

Debido a problemas de salud, el 29 de octubre de 1928 James H. McGraw dimitió como presidente de McGraw-Hill Publishing Company, Inc., aunque continuó como presidente del consejo de la empresa²⁰⁵. Su sustituto fue Malcolm Muir, su principal hombre de confianza y personalidad muy relevante dentro de la compañía²⁰⁶.

Muir había comenzado a trabajar con McGraw en el *Street Railway Journal* y posteriormente asumió puestos de mayor responsa-

Unidos. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1928*, 31 de diciembre de 1928, pp. 3 y 13.

²⁰⁵ En el informe anual de 1928 se recoge el último discurso de James H. McGraw a sus accionistas como presidente de la compañía. McGraw hace un balance de la buena situación económica del momento y muestra su satisfacción de forma explícita por la elección de Herbert C. Hoover a comienzos de 1929 como presidente de los Estados Unidos. En ese discurso, McGraw volvía a remarcar que sus publicaciones jugaban un papel primordial en el funcionamiento de la industria moderna, y reconocía que la prosperidad había traído también problemas muy complejos relacionados con la especialización, mecanización y producción en masa, que requerían nuevos métodos de *management*. Por ello, McGraw-Hill tenía que estar preparada para hacer frente a este nuevo contexto. Un nuevo entorno que no debía impedir mantener los principios editoriales de la compañía, tales como la independencia editorial de las publicaciones. En palabras del propio McGraw: "It has been our aim to develop a group of publications rendering an intimate service at the very heart of American industrial and business life [...] To this end the Company has methodically proceeded to create or to acquire the leading publications servicing the most important basic industries [...] At the same time, we have not allowed organization to hamper either the individuality or the independence of our papers". Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1928*, 31 de diciembre de 1928, pp. 5-7.

²⁰⁶ BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 306. A partir de entonces, la cúpula de McGraw-Hill estuvo formada por: James H. McGraw, presidente del consejo; Malcolm Muir, presidente de la compañía; James H. McGraw Jr., vicepresidente y tesorero; Mason Britton, vicepresidente de publicaciones; Edward J. Mehren, vicepresidente; Edgar Kobak, vicepresidente y gerente de ventas; Harold W. McGraw, vicepresidente; Edward D. Conklin, vicepresidente y gerente de producción; H. C. Parmalee, director editorial; Ralph F. Foss, director de difusión; C.H. Thompson, secretario y asistente del tesorero. A ellos había que sumar un consejo directivo formado por 20 personas (entre ellas, algunos de los nombrados dentro de la cúpula), el comité ejecutivo, formado por 12 personas (en el que también estaban algunos de los mencionados con anterioridad), y el director general jurídico o General Counsel, Palmer & Serles. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1928*, 31 de diciembre de 1928, p. 8.

bilidad. En una entrevista recordaba que durante sus primeros años de mandato McGraw fue escéptico con algunos títulos nuevos, sobre todo con *Business Week*, en parte por su delicado estado de salud y en parte por el contexto de crisis económica del momento, que hizo que la mayoría de las cabeceras del grupo perdiera dinero durante varios años²⁰⁷.

Muir continuó con la estrategia de crecimiento del grupo. Prueba de ello fue la compra, en marzo de 1929, de la Aviation Publishing Corporation, empresa editora del semanario *Aviation*. Esta revista, decana del sector aeronáutico, se convirtió en una de las más importantes del grupo²⁰⁸.

También en 1929 se produjeron otros hechos significativos en el seno de McGraw-Hill. Entre ellos, merece la pena destacar la salida a Bolsa de las primeras acciones de la compañía, y el lanzamiento de nuevas publicaciones que, aunque se gestaron en 1929, llegarían al mercado a comienzos de 1930.

Dentro de la minería, la ya existente *Engineering and Mining Journal* pasó de semanal a quincenal, y también se añadieron dos nuevas cabeceras para mejorar este ámbito informativo: *Engineering and Mining World*, mensual específico para suscriptores fuera de los Estados Unidos, y *E & M. J. Metal and Mineral Markets*, semanario para los interesados en los listados de precios y los datos del mercado de la minería. Otra nueva cabecera fue *Product Engineering y Electronics*. Por su parte, *Electric Railway Journal* pasó de ser un semanario a un mensual con el suplemento *Electric Railway Journal News*, que se lanzó al mercado para presentar las noticias de la industria que ocurrían durante la semana²⁰⁹.

²⁰⁷ Entrevista con Malcolm Muir, grabada en febrero de 1954, Archivos de McGraw-Hill, Nueva York.

²⁰⁸ La compra de *Aviation* se realizó en el mes de marzo de 1929, con el objetivo de mejorar la cobertura de las industrias del transporte. Se trataba de una publicación fundada en 1916 y era la líder en difusión e influencia dentro de su sector. Para reforzar su posición dentro de McGraw-Hill Publishing Co., se fichó a un nuevo director, Edgard P. Warner, una persona con una gran experiencia en el sector aeronáutico. Con todas estas adquisiciones y lanzamientos, las publicaciones de McGraw-Hill contaban con más de 600.000 suscriptores en total. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1929*, 31 de diciembre de 1929, p. 6.

²⁰⁹ Un nuevo semanario fue adquirido dentro de la compañía subsidiaria Business Publishers International Corporation. Se trataba de *Electricidad en América*, una

Pero sin duda, el gran acontecimiento del primer año de presidencia de Malcolm Muir fue el lanzamiento de la revista que se convertiría en la cabecera de referencia del grupo: *The Business Week*.

1.4. EL NACIMIENTO DE *BUSINESS WEEK*

A la altura de 1929, el grupo periodístico y editorial fundado por James H. McGraw contaba con una gran cantidad de publicaciones especializadas en industrias concretas, pero carecía de una revista que ofreciera al lector una perspectiva general de los negocios. Ese sería el espacio que iba a ocupar *The Business Week*, que se presentó ante los accionistas de la compañía como una publicación semanal de noticias de negocios e interpretación²¹⁰. El nuevo título sucedía a *The Magazine of Business*, que dejó de publicarse.

Llegaba, no obstante, en un momento difícil. El *crash* bursátil de octubre y la posterior depresión económica generaron un clima de desconfianza generalizada en los negocios y en la prensa que tardó varios años en recuperarse²¹¹. *Business Week* tuvo que hacer frente a la complicada situación vivida en aquel período, mostrando en repetidas ocasiones su confianza en los hombres de negocios. El

nueva revista que se unía a las ya existentes *The American Automobile*, *Ingeniería Internacional* y *El Automóvil Americano*. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1929*, 31 de diciembre de 1929, p. 6, 7 y 10.

²¹⁰ Aunque durante sus primeros años en el mercado, en concreto desde el 7 de septiembre de 1929 hasta el 7 de junio de 1933, el nombre de la cabecera era *The Business Week*, y a partir del 22 de octubre de 2007 se denominó *BusinessWeek*, durante el resto de su historia, el nombre utilizado ha sido *Business Week*. En esta tesis se utiliza esta última versión, ya que ha sido el que ha prevalecido durante más tiempo en la historia del semanario. Cfr., *The Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 1; *Business Week*, 7 de junio de 1933 p. 1; *BusinessWeek*, 22 de octubre de 2007.

²¹¹ Dos publicaciones que acababan de nacer, *Business Week* y *Fortune*, padecieron en primera persona las consecuencias de la recesión económica y tardaron varios años en consolidarse dentro del mercado de las revistas de negocios. Cfr., AUGSPURGER, M., *op. cit.*, pp. 32-50; y BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 273.

semanario, dirigido por Marc A. Rose en su primera etapa, sobrevivió en el mercado gracias al trabajo y la tenacidad de los periodistas que habían puesto el proyecto en marcha, y, por supuesto, gracias al apoyo económico que aportaba McGraw-Hill²¹².

1.4.1. La idea de una nueva revista de negocios

McGraw-Hill llevaba algún tiempo pensando en el creciente interés por la información sobre negocios y economía que existía en la sociedad estadounidense. Los diarios generalistas estaban aumentando el espacio dedicado a este tipo de noticias e incluso les dedicaban secciones enteras. Sin embargo, en el grupo se reconocía la existencia de un gran vacío informativo:

“[...] with the expanding need of business for facts, for news, there has been [...] no single publication that provided the business man with a timely, complete and accurate record and interpretation of the news that touches the conduct of business”²¹³.

En este contexto, McGraw-Hill necesitaba contar con una revista que informara sobre los negocios de forma horizontal, y que difundiera un mayor conocimiento sobre la forma de gestionarlos eficazmente, sobre sus éxitos y fracasos, sus héroes y villanos. Hasta entonces, todas las publicaciones del grupo eran verticales, es decir, se centraban en una industria concreta, como las dedicadas a temas de ingeniería o minería. A pesar del éxito de la mayoría de esas revistas, McGraw siempre había tenido en mente la creación de una publicación que ofreciera una visión panorámica de la situación actual de los negocios “con noticias y hechos importantes sobre profesiones, industrias y tecnologías”²¹⁴.

Ahora bien, como ha afirmado Arrese, esta idea de la horizontalidad no era completamente nueva. Ya había en el mercado

²¹² BURLINGAME, R., *op. cit.*, pp. 270-285.

²¹³ “*Business Week*. What it is. Why it is. How it’s made”, McGraw-Hill Archives, 1934-1935, p. B.

²¹⁴ BAIGORRI, M., y ARRESE, Á., “Business Week cumple 75 años”, *Nuestro Tiempo*, nº 606, Pamplona, diciembre de 2004, p. 58.

otros títulos que daban una perspectiva general del mundo de los negocios, entre las que cabe destacar a *Nation's Business*, mensual publicado desde 1912 por la Cámara de Comercio de Washington.

Otro modelo de publicación que serviría de guía para la creación de *Business Week* fue la revista *Time*²¹⁵. Este semanario, fundado por Henry Luce en febrero de 1923, cubría los hechos de la actualidad mundial dando más contexto que cualquier periódico²¹⁶. Su modelo de revista –sobre todo lo referente al diseño y al formato– fue muy bien acogido por el público, y James H. McGraw vio en él un ejemplo para lanzar otra publicación con similares características, pero centrándose en la actividad económica y los negocios, ámbito al que *Time* sólo dedicaba una columna. Ángel Arrese se ha referido a este tipo de influencia al afirmar:

“Partiendo del caso de *Business Week*, se puede afirmar que la revista de negocios, como tipo de publicación que nace en estos años, tiene como precedente informativo a la *newsmagazine* estadounidense, cuyo modelo paradigmático, *Time*, estaría acompañado una década después por publicaciones como *Newsweek* y *U.S. News & World Report*”²¹⁷.

Pero el paso decisivo para el surgimiento de *Business Week*, como ya se ha comentado, fue la adquisición de A. W. Shaw por parte de McGraw-Hill. Con ella, la empresa se hacía con los títulos con un enfoque más general del mundo de los negocios y del *management*, tales como *The Harvard Business Review*, *System* y *The Magazine of Business*, con base en Chicago²¹⁸. Así lo ha reflejado Roger Burlingame:

“Con su sensibilidad al cambio, él [McGraw] había empezado a pensar de forma ‘horizontal’. Quería una publicación que uniera a todas

²¹⁵ Autores como Kliesch han señalado cómo los primeros números de *Business Week* se parecían más al formato y contenidos de *The New Yorker* que al propio *Time*. Sin embargo, con el paso del tiempo, fue el semanario de Luce el que más influencia ejerció en la publicación de McGraw-Hill. Cfr., KLIESCH, R. E., *History and operations of the McGraw-Hill World News...*, *op. cit.*, p. 102.

²¹⁶ Para una mayor profundidad en el nacimiento y evolución de la revista *Time*, se puede consultar ELSON, R.T., *Time Inc. The Intimate History...*, *op. cit.*, pp. 58-93.

²¹⁵ ARRESE, Á., *op. cit.*, p. 93.

²¹⁸ La adquisición se produjo en julio de 1928. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1928*, 31 de diciembre de 1928, p. 12.

las existentes en el ámbito del *management*. Para conseguir este propósito, el *magazine* de Shaw, [*System*], parecía el más óptimo –si los editores de McGraw-Hill lo reestructuraban-²¹⁹.

Las grandes expectativas puestas en *System*, publicación mensual considerada como “the voice of modern business management”, se desvanecieron paulatinamente. A pesar de que este mensual contaba con 30.000 suscriptores –cifra muy superior a la de algunos de los títulos de McGraw-Hill-, muchos de ellos no siguieron su fidelidad a la cabecera tras la adquisición. De hecho, un documento interno de McGraw-Hill revela como *System* sería considerada por el propio fundador James H. McGraw como una de sus peores adquisiciones²²⁰. Los directivos de la compañía trataron de impulsar este mensual, pero finalmente, no fue *System*, sino la revista *The Magazine of Business*, la que sirvió de base para el lanzamiento de *Business Week*. Varios editores de McGraw-Hill pensaron en reformar *The Magazine of Business*, aunque todos los intentos derivaban en una publicación muy parecida al mensual *Nation's Business*. Desde la convicción de que no había hueco en el mercado para otro mensual de estas características, se decidió que la nueva publicación sería un semanal²²¹.

Un texto inédito de los archivos de McGraw-Hill desvela que *The Magazine of Business* era una publicación orientada “a los líderes de los negocios de Estados Unidos y para aquéllos que les seguían en rango y serán los líderes del mañana”. Según este texto escrito por Edward J. Mehren, director de la cabecera y posteriormente vicepresidente y director editorial de McGraw-Hill Publishing Co., los ejecutivos estadounidenses demandaban información sobre lo que acontecía en el mundo de los negocios, tanto noticias como tendencias, y buscaban ideas que pudieran aplicar en sus respectivas

²¹⁹ BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 257.

²²⁰ “The Birth of *Business Week*”, McGraw-Hill Archives, 1929, pp. 1-3.

²²¹ Llama la atención un anuncio publicado en *The Saturday Evening Post*, en el que los directivos de McGraw-Hill reflexionaban sobre el vacío que pretendían cubrir en el mercado con esta nueva publicación: “The very greatness of business today underscores the need for a new navigating instrument, one that will help interpret the effect of today's events and today's changes on tomorrow's operating statements”. Vid. Anuncio publicado en *The Saturday Evening Post*, 3 de enero de 1929 y reimprimido por *McGraw-Hill News* en enero de 1929, p. 3.

empresas. Además de contar con una redacción de 14 personas, tuvo firmas invitadas como Henry Ford o Julius Klein, entre otros. *The Magazine of Business* consiguió cubrir esta necesidad existente en el mercado y, en poco tiempo, alcanzó una difusión de 150.000 ejemplares²²².

Para James H. McGraw, *The Magazine of Business* representaba “un hito dentro de las publicaciones de la empresa, porque era una revista dedicada al hombre de negocios estadounidense” sin distinción de ámbitos empresariales. Se dirigía, de forma complementaria, a los que ya leían otras publicaciones industriales propiedad de McGraw-Hill²²³.

En otro documento inédito, Perry Githens, testigo de los primeros años de la publicación en el mercado desde su cargo de *promotion manager*, afirmaba tras la adquisición de la Shaw Co.:

“McGraw-Hill began to set the stage for a ‘horizontal’ publication to serve as a ‘capstone’ for its vertical publications in the mining, electrical, engineering, transportation and other fields. Obviously, this magazine would have to be something bigger and better than *The Magazine of Business*, if it had to meet *The Nation’s Business* head-on. *The Nation’s Business*, a monthly, was the official organ, no less, of the United States Chamber of Commerce”²²⁴.

Catorce meses de trabajo sirvieron para reformar *The Magazine of Business* y convertirla en *Business Week*²²⁵. El punto de inflexión de este período de adaptación se produjo durante el mes de agosto de 1929, cuando la plantilla de la nueva cabecera trabajó en la creación de varios números experimentales en los que se perfilaron

²²² MEHREN, E. J., “Editorial Policy and Program for The Magazine of Business”, *McGraw-Hill Archives*, 18 de septiembre de 1928, pp. 1 y 8; *The Magazine of Business*, McGraw-Hill Archives (prepared by the Marketing Counselors Staff), enero de 1929, p. 1.

²²³ MCGRAW, J. H., “What Return to the Public from Consolidation in the Publishing Business?”, 1928, pp. 5 y 6.

²²⁴ GITHENS, P., “The First Days of *The Business Week*: An Eye Witness Account”, McGraw-Hill Archives, p. 1.

²²⁵ Durante sus primeros meses en el mercado, el nuevo semanario recordaría a la cabecera que había servido de base para su lanzamiento. En la página número tres de cada número, debajo del encabezado “The Business Week”, aparecía en letra pequeña: “Formerly *The Magazine of Business*”, y a partir del mes de octubre, este encabezado afirmaba: “With which is combined *The Magazine of Business*”.

los contenidos y el diseño de la revista. Fue entonces cuando los miembros de la plantilla decidieron que el título de la nueva cabecera sería *The Business Week*, para referirse al entonces horario regular de un negocio entre el lunes por la mañana y el sábado por la tarde²²⁶.

En los archivos de McGraw-Hill y en la biblioteca de *Business Week* se encuentran disponibles tres números experimentales de la revista, correspondientes al 10, 24 y 31 de agosto de 1929. La portada de estos números previos no contó con ningún tema en particular, aunque la mancheta permaneció la misma. En las páginas interiores, la subcabecera de la revista pasó de *Interpretation and Review, Journal of Business News and Interpretation*, a sólo *Journal of Business News and Interpretation*.

Como quedó reflejado en el número fundacional, este cambio reflejaría la intención de la revista de combinar noticias e interpretación sobre el mundo de los negocios. El diseño varió muy poco en los números que precedieron al lanzamiento de la revista. Páginas a tres columnas, ilustraciones, gráficos y combinación de noticias breves (entre 100 y 200 palabras) y análisis de temas de negocios y macroeconómicos no superiores a una página. Los contenidos de los números experimentales intentaron sintetizar las noticias más importantes del mes de agosto.

Algunos de los reportajes en profundidad se publicarían en el primer número oficial de la revista, como destacaba “All Eyes Are on the Crop Prophets This Month”, en el que la revista analizaba la incertidumbre que los datos sobre agricultura en los Estados Unidos estaba provocando en los mercados. Ya en esos números, *Business Week* mostraba su compromiso con los avances tecnológicos, en especial en el sector del transporte. La revista celebró el primer centenario del ferrocarril con un breve análisis de este medio de transporte, y también siguió de cerca los avances en el sector aéreo, con reportajes como “Taking the Fear Out of Flying”. Asimismo, el editorial de la revista se ubicó en la última página de la publicación. Por otra parte, los números experimentales reflejaron el nerviosismo en los mercados bursátiles, un tema que, por su relevancia, permanecería como eje central de la revista durante sus primeros

²²⁶ GITHENS, P., *op. cit.*, pp. 2 y 3. Githens ha relatado cómo el semanario fue elaborado desde el duodécimo piso del entonces antiguo edificio de McGraw-Hill en la décima avenida y la calle 36 de Nueva York.

años de existencia. Finalmente, el número previo del 31 de agosto serviría de plataforma para la publicación del primer número de *Business Week*²²⁷.

Este proceso experimental culminó el siete de septiembre de 1929, cuando salió a la calle el primer número de *Business Week*.

Theodore Peterson ha señalado cómo McGraw-Hill compró páginas enteras de otros diarios para anunciar la nueva publicación. Estos eran los mensajes de los anuncios:

“Será la publicación de negocios del empresario, con vitalidad y vivacidad, informativa y dinámica, con algo estadounidense en todos sus contenidos, e intentará reflejar la nueva realidad del mundo empresarial”²²⁸.

Como reflejaba este anuncio, la nueva cabecera quería centrar su atención en el hombre de los negocios, persona en quien residía gran parte del poder económico de los Estados Unidos. A pesar de que James H. McGraw no estaba presente en el equipo de lanzamiento de la publicación, su influencia y las “decenas de McGraws” que había creado a su imagen y semejanza, hicieron que *Business Week* se rigiera por los más altos estándares de calidad y rigor informativos.

McGraw-Hill reflejó con posterioridad en uno de sus documentos internos el porqué de la creación de la “fórmula” *Business Week*:

“The formula and plan consisted of a revolutionary innovation in the field of business publications. It grew out of the needs that sprang from the vast expansion of business during the nineteen twenties; the growing complexities of the economic scene, and the accelerated influence of governments –national and international- in business [...] Here was an opportunity to create for trade and industry a publication

²²⁷ “The Business Week. Experimental Issues”, *The Business Week*, McGraw-Hill Archives, 10, 24 y 31 de agosto de 1929.

²²⁸ Cfr., PETERSON, T., *Magazines in the Twentieth Century*, University of Illinois Press, Champaign, IL., 1964, p. 330. En este tipo de anuncios se apreciaban varios rasgos esenciales de la revista, entre ellos la importancia de la información y de las noticias relacionadas con los Estados Unidos, así como el reflejo de los nuevos tiempos y de los avances en los negocios.

that was keyed to the dynamic spirit of the new tempo of American business”²²⁹.

1.4.2. *Business Week*, primeros números

El primer número de *Business Week* salió al mercado haciendo gala de un gran diseño y arte gráfico. Para ello, se había recurrido a la ayuda de colaboradores de la talla de Eustace Tilley, quien se dedicaba a diseñar los números de aniversarios de *The New Yorker*. A pesar de su elegante diseño, Githens ha afirmado de forma crítica que, en sus inicios, *Business Week* “no era un semanario propicio para informar, preparar y aconsejar al hombre de negocios, porque no se trataba realmente de una revista de noticias, sino de otra publicación para leer en el tiempo libre, que se publicaba semanalmente”. Sin embargo, añadía el autor, “la semilla para el futuro estaba ahí”²³⁰.

Ya en su primer número, el nuevo título estableció “un nuevo patrón dentro del periodismo de negocios, en el que la complacencia y la adulación no tenían cabida, y en el que los ejecutivos encontrarían lo que necesitaban conocer y no sólo lo que querían leer”²³¹.

Sin embargo, en su memoria sobre la fundación de *Business Week*, Githens continuó con sus críticas al semanario afirmando que no se publicaban informaciones lo suficientemente noticiosas, sino artículos más en profundidad que habían errado en satisfacer tanto a suscriptores como a anunciantes. Además, la tipografía utilizada era tan complicada que fallaba incluso en el objetivo básico de publicar un texto. Por último, Githens apelaba a un mayor uso de la fotografía para humanizar las informaciones²³².

Llama la atención cómo a pesar de que el nacimiento de *Business Week* no supuso una gran expectación por parte de los principales directivos de McGraw-Hill, en el informe anual de 1929, James H. McGraw, *chairman*, y Malcolm Muir, *president*, ya dejaron

²²⁹ “Why the formula and plan were created”, McGraw-Hill Archives, 1940, p. 2.

²³⁰ GITHENS, P., *op. cit.*, p. 4.

²³¹ *Idem.*

²³² *Idem.*

entrever las buenas perspectivas de crecimiento que se esperaban de ella:

“*The Business Week*, a weekly journal of business news and interpretation, succeeded the monthly *The Magazine of Business* in September 1929. Designed for top executives throughout the business and industrial world, and giving a new and distinctive type of editorial service, the publication has already developed wide acceptance among the leaders of American business”²³³.

A pesar de nacer en el seno de un gran grupo editorial y con una larga trayectoria dentro de las revistas técnicas e industriales, los comienzos de *Business Week* fueron muy humildes y difíciles. La difusión del número inaugural fue de 75.000 ejemplares, con un precio de suscripción de cinco dólares anuales, y de 15 céntimos en la venta al número. Además, su elaboración y distribución resultaba muy costosa²³⁴.

El primer número marcó las pautas de actuación de la revista de forma decisiva porque, a pesar de los pequeños cambios en los contenidos y en la forma, la esencia de la revista sobreviviría al paso del tiempo. De hecho, las principales secciones del semanario en los años fundacionales –y posteriores– ya aparecían en ese ejemplar fundacional: las noticias y los reportajes sobre temas de actualidad; el “Business Outlook”; “Figures of the Week”; “Business Abroad”; la sección financiera y de mercados; y, por supuesto, el editorial.

En cuanto al momento del lanzamiento, siete semanas antes del *crash* bursátil, todavía hoy sigue resultando un acto paradójico. En el trigésimo aniversario de *Business Week*, Elliot V. Bell, *editor* y *publisher* del semanario en aquella época, afirmó:

“If the publishers of *Business Week* could have foreseen, in 1929, the events lying just ahead, they might well have lacked the courage to embark on such an uphill venture. Fortunately, they had no such fatal foresight”²³⁵.

²³³ Cfr. *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1929*, 31 de diciembre de 1929, p. 6.

²³⁴ KLIESCH, R. E., *op. cit.*, p. 103.

²³⁵ *Ibid.*, p. 104.

La nueva publicación nacía con el objetivo de ofrecer al lector no sólo información, sino también interpretación sobre los hechos de interés para el mundo de los negocios –cuestiones externas: económicas, políticas, etc.- y sobre los negocios –cuestiones internas: gestión, marketing, etc.-, siempre respetando la idea de horizontalidad²³⁶.

Al principio, *Business Week* recordaba mucho a una publicación mensual porque, entre los textos publicados, había numerosos ensayos. Sin embargo, la revista fue agilizando paulatinamente los temas que publicaba, tal y como señalaba el presidente de McGraw-Hill, Malcom Muir, en el ideario del primer número:

“The whole story of the week is set forth in compact limits, a study in the fine art of saving the reader’s time. Nothing irrelevant is included; nothing really important is omitted. There follows a digest of the significant statistics, the wheat sifted out of that overwhelming charff-storm of figures that sweeps down upon the businessman from all points of the compass. Few facts have intrinsic interest. It is their meaning which concerns men; their relation to other facts. THE BUSINESS WEEK never will be content to be a mere chronicle of events. It aims always to interpret their significance”²³⁷.

La comentada idea de horizontalidad también quedaba recogida en la declaración de intenciones de la revista. Se trataba de un elemento fundamental en esta nueva publicación, que ha permanecido como una de sus señas de identidad a lo largo de los años. Así se reconocía en las páginas del semanario:

“THE BUSINESS WEEK serves no single group. It does not aspire to give the textile man his textile news, nor the banker his financial news. Each man should and will read the specialized press of his field. THE BUSINESS WEEK is the liaison agent. It will tell the banker the things he ought to know that are happening in the textile industry; will tell

²³⁶ BAIGORRI, M., y VARA, A., *Los principios fundacionales de un referente del periodismo económico: Business Week*, presentada en el XXII Congreso Internacional de Comunicación, “Periodismo Económico. Viejos y nuevos desafíos”, Universidad de Navarra, Pamplona, 15 y 16 de noviembre de 2007; ARRESE, Á., *op. cit.*, p. 92.

²³⁷ MUIR, M., “Why The Business Week?”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 5.

the textile man what of significance to him is developing in finance. This, we feel, is a great and essential service that no other publication is performing today”²³⁸.

Partiendo de esta idea, McGraw-Hill pretendía reunir una audiencia con un interés común para proveer al anunciante de un soporte en el mercado, en el que pudiera ofrecer sus productos de forma rentable. Para atraer tanto a lectores como anunciantes, la calidad de los contenidos publicados se erigía como el elemento clave del éxito.

Al margen del ámbito editorial, pero dentro de los principios fundacionales del semanario, una de las novedades más destacadas estaba relacionada con la distribución. Uno de los pocos estudios sobre *Business Week*, una tesis de máster de Krista Lynn Stockard, refleja cómo el semanario realizaba una exhaustiva selección de suscriptores. Con el paso del tiempo, esta práctica se consolidó como una de sus señas de identidad, ya que era la única que daba de baja a aquellos suscriptores a los que consideraba no cualificados, es decir, aquellos a los que no se dirigía y que, por lo tanto, no constituían su *target* comercial. De esta forma, los anunciantes no malgastaban sus dólares²³⁹.

Tal y como reconocería con posterioridad, McGraw-Hill era consciente de los grandes riesgos que esta inédita táctica suponía dentro de la estrategia empresarial del grupo, debido al gran coste editorial requerido para elaborar un producto de alta calidad y así ganar la aceptación del lector. El éxito financiero dependería de que la publicación contara con un buen número de anunciantes que estuvieran dispuestos a pagar un alto precio a cambio de alcanzar a una audiencia muy concreta formada por ejecutivos²⁴⁰. A la hora de elegir a los potenciales suscriptores del semanario se establecieron dos requisitos básicos: por un lado, debían ser no sólo empresarios, sino que tenían que ser altos ejecutivos dentro de una empresa u ocupar cargos de alto rango dentro de la administración; por otro,

²³⁸ *Idem*.

²³⁹ STOCKARD, K. L., *The Development of Business Week Magazine*, Tesis de Máster, North Texas State University, 1977, p. 13.

²⁴⁰ “The new publishing formula”, McGraw-Hill Archives, 1940, p. 4.

tenían que tener un salario que estuviera por encima de los 75.000 dólares anuales²⁴¹.

1.4.3. Estructura de contenidos

Los principales géneros informativos periodísticos en *Business Week* eran las noticias y los reportajes. Estos cubrían diversos ámbitos informativos: temas sobre cambio tecnológico, innovación, *management*, transportes, investigación, agricultura, impuestos, economía, producción, marketing, etc. Todos ellos hacían referencia a los Estados Unidos y también al resto del mundo, debido a que, según la revista, los negocios no podían estar aislados de otros asuntos importantes de carácter internacional.

El primer número ofrecía 56 páginas, de las cuales 21 recogían noticias sobre negocios, y el resto presentaba noticias y anuncios variados²⁴². La portada del primer número destacó por su sobriedad. En ella, bajo la mancheta con el nombre de la revista y de un triángulo que fue su icono durante los primeros años, aparecía una fotografía de unos edificios de Wall Street, sin hacer alusión a ningún tema en concreto con titulares u otro tipo de recursos estilísticos²⁴³.

Tras una página de publicidad, en la página tres, el semanario reflejaba el subtítulo específico que hacía referencia a su carácter: “The Business Week. A Journal of Business News and Interpretation”. Justo debajo, quedaba encuadrada “Business Outlook”, una de las secciones fijas más emblemáticas de la revista en toda su historia, y que hacía referencia a las condiciones económicas de la semana y su posible evolución en días posteriores. En este primer número, esta sección señalaba cómo las acciones de

²⁴¹ *Ibid.*, p. 11.

²⁴² *Business Week* utilizó en su primer número los colores marrón, blanco y negro para la portada. De sus anuncios, siete fueron impresos en color y treinta fueron en blanco y negro. Casi todos iban a una página entera, y unos pocos a media página vertical. Cfr., STOCKARD, K. L., *op. cit.*, pp. 9-10.

²⁴³ La fotografía de la primera portada de *Business Week* fue tomada por Arthur Gerlach, tal y como recogía la publicación en su última página.

la Bolsa de Nueva York estaban cotizando a un precio demasiado elevado, y se aventuraba a vaticinar el posible reajuste económico que siete semanas más tarde llegó con el *crash* bursátil:

“[...] Security speculation has eaten nearly all of its credit cake. Stock prices are generally out of line with safe earnings expectations, and the market is now almost wholly ‘psychological’ –irregular, unsteady and properly apprehensive of the inevitable readjustment that draws near”²⁴⁴.

Después de este análisis coyuntural, *Business Week* recogía de forma breve los principales temas de la actualidad en la sección de noticias²⁴⁵. En ella se presentaban temas relacionados con los avances tecnológicos en medios de transporte, como los coches, los aviones y los ferrocarriles, el desarrollo de los medios de comunicación²⁴⁶, y también contenidos científicos y de investigación industrial²⁴⁷. Otras informaciones hacían referencia a la producción y la organización del trabajo. Varios ejemplos destacaban la reducción a cinco días de la semana laboral para trabajadores del acero, albañiles, carpinteros, comerciantes, y la consecución de nuevas cotas en la producción del sector de los aviones, del gas y del petróleo. En cuanto a la distribución, en esos momentos la situación de los transportes refrigeradores para productos perecederos era una de las principales noticias²⁴⁸.

²⁴⁴ “Business Outlook”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 3.

²⁴⁵ La sección de noticias no aparecía con ningún tipo de encabezado. Así, la revista pasaba del “Business Outlook” a las noticias sin ningún tipo de transición.

²⁴⁶ Dentro de los medios de comunicación, la radio, que había comenzado a emitir programas hacía sólo unos años, sería uno de los temas importantes de la revista. En este número se le dedicaba una breve noticia sobre los nuevos programas realizados con elementos sonoros de las películas del momento. Otro medio de comunicación cada vez más influyente era el teléfono. *Business Week* reflejaba cómo el servicio transatlántico de teléfono había llegado hasta Irlanda, incluyendo Belfast, Dublín y la Isla de Man, aunque el precio de consumo era muy elevado. Como señalaba el texto, las tarifas eran de 46,50 dólares por los tres primeros minutos y de 15,50 para cada minuto adicional. Cfr., “Programs in cans”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 13.

²⁴⁷ En el número fundacional, los principales temas sobre ciencia e investigación fueron: “Grape Fruit Noises”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 12; y “Dry Ice Finds many new uses”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 13.

²⁴⁸ Junto con las noticias, y en un intento por mostrar mejor al lector los progresos científicos, el semanario incluía varias fotonoticias en estas primeras páginas

Dentro del contenido informativo de *Business Week*, los reportajes tenían un papel esencial, debido a que permitían una mayor profundización e interpretación de los hechos. Uno de los publicados en este 7 de septiembre llevaba por título “Taking the Fear out of Flying”, y explicaba lo que la industria de la aviación estaba experimentando para solucionar los peligros de viajar en avión, de modo que la gente no tuviera miedo a utilizar este medio de transporte²⁴⁹.

De forma paralela a la publicación de temas sobre transporte, los relacionados con los precios de los productos agrícolas, sobre todo del grano de trigo y cebada, fueron comunes en *Business Week* desde el primer número. En un reportaje de una página, se hacía referencia a la reciente creación de un consejo de agricultura para ayudar al sector agrícola²⁵⁰. En otro, titulado “All eyes are on the Crop Prophets this month”, se mencionaba cómo la publicación de las perspectivas de cosecha del grano para ese mes iba a ser la más importante y esperada del momento. La cosecha de la uva y el gran mercado generado en torno a este producto quedaron recogidos en otra de las páginas del semanario²⁵¹.

informativas. En ellas, la fotografía del producto iba acompañada de un breve texto que explicaba las mejoras introducidas. Entre las publicadas, cabe destacar una sobre la potencia de los caballos de los coches, otra que hacía referencia al autogiro de Juan de la Cierva en una exposición, una tercera referente al viaje del *Zepellin* en la ciudad alemana de Friedrichshafen, y, finalmente, otra que mostraba una gran bomba de agua para proteger la ciudad de Nueva Orleans de las lluvias torrenciales. Cfr., *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, pp. 12-17.

²⁴⁹ Los titulares de muchos periódicos, en los que se daba noticia de pasajeros de avión muertos en accidente, habían generado pánico en la sociedad. Como queda reflejado en el texto, muchos americanos pensaban que viajar en Europa era mucho más seguro que hacerlo en Estados Unidos. Esta misma desconfianza inicial, añade el texto, fue común con la aparición del automóvil y la radio. Sin embargo, las últimas cifras mostraban cómo los viajes en avión eran cada vez más seguros. Aunque todavía había que solucionar fallos en los motores de los aeroplanos, los progresos en la industria habían convertido a este sector en uno de los más prometedores. Cfr., “Taking the Fear out of Flying”, en *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, pp. 24-25.

²⁵⁰ “Farm Board Toils mid Swarming Pests”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 31.

²⁵¹ Junto con la agricultura, la evolución del mercado de materias primas, con el carbón y el petróleo al frente, fue uno de los temas más tratados por la revista en su salida al mercado. Dos noticias se ocuparon del multimillonario programa de

La cabecera de McGraw-Hill resultó ser una publicación vanguardista, capaz de adelantar tendencias en los modelos de producción y organización de los negocios, y presentar a la audiencia los nuevos gustos de los consumidores. Como prueba de ello, y adelantándose a las tendencias en el sector de la moda, *Business Week* dedicó un reportaje titulado “Skirts come down, trade picks up”, a cómo las minifaldas se iban a convertir en una auténtica revolución para la industria textil y los distribuidores²⁵².

El primer número muestra también que los contenidos publicados por el semanario tenían como eje informativo a los Estados Unidos. No obstante, *Business Week* también dedicó un espacio a las noticias de otros países. Prueba de ello lo constituye la sección titulada “Swift Survey of Business Abroad”, en la que se recogían diversas noticias de Europa, Asia y Latinoamérica, haciendo hincapié en aspectos coyunturales de la economía. Esta vocación internacional se convirtió, con el paso del tiempo, en otro rasgo de identidad de la revista y de McGraw-Hill²⁵³.

James A. Paisley para el comercio del carbón, y de la celebración del setenta aniversario de la industria del petróleo, que había comenzado su producción en agosto de 1859 y se había convertido en una fuente energética primordial para el transporte por tierra, mar y aire. Cfr., “All eyes Are on the Crop Prophets this month”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, pp. 33 y 34.

²⁵² Cfr., “Skirts Come Down, Trade Picks Up”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 36.

²⁵³ Cfr., “Swift Survey of Business Abroad”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 18. Por su parte, Kliesch ha señalado cómo la aparición de *Business Week* supuso un acicate para la cobertura internacional de McGraw-Hill: “Business Week magazine, a publication which displayed a keen interest in the international business and economic scene”. Asimismo, la revista no sólo publicaba noticias y reportajes internacionales en esta sección, sino que el lector podía encontrar artículos sobre otros países en otras páginas de la revista. Tras pensarlo y repensarlo varias veces, la primera corresponsalía de la cabecera en Europa fue abierta en París en 1929. A pesar de que McGraw-Hill tenía oficinas en Londres, la dirección estimó que París sería una ciudad que cumpliría mejor los intereses editoriales. *Business Week* contaba con redactores que hablaban francés, también se pensó que sería más fácil encontrar periodistas en Londres para colaborar con la revista sin la dificultad del idioma y, por último, la capital francesa estaba mejor situada para moverse rápidamente por Europa. Tras solucionar el tema de la corresponsalía, la siguiente tarea consistió en buscar colaboradores en Berlín y Londres. En los primeros números, *Business Week* recurrió a agencias de noticias, a la Bureau of Foreign and Domestic Commerce of the U.S. Department of Commerce, y a las oficinas internacionales de entidades financieras como la

Los datos estadísticos en forma de gráficos y tablas también formaron parte del primer número de la revista de McGraw-Hill. Estos datos quedaban recogidos en “What figures show”, una sección que, junto con las anteriores, formaba la columna vertebral de la publicación. Las tablas y gráficos mostraban la evolución de la producción, comercio, precios y finanzas de la semana anterior, los últimos quince días, y también con respecto al año anterior²⁵⁴. Para facilitar su interpretación por parte del lector, a continuación aparecía un texto adyacente con mucho contenido explicativo, que volvía a reflejar la intencionalidad didáctica tan característica de las cabeceras de McGraw-Hill.

Dentro de esta misma sección, se incluía la información financiera y bursátil bajo un pequeño encabezado titulado “Wall Street’s Week”. En el texto se trataba la evolución de Wall Street y la posible existencia de una burbuja bursátil, debido a los elevados precios de las acciones. Para ilustrar los hechos más importantes de la semana, se añadía un gráfico que mostraba la evolución de las acciones, haciendo una comparativa a lo largo de los últimos tres meses, y en relación con el mismo período del año anterior²⁵⁵.

En las últimas páginas se situaba “Wide Reading. A Guide to Periodicals and Books”, una sección que comenzó desde el primer número y que con el paso del tiempo se convirtió en una de las fijas²⁵⁶. En ella se ofrecía un listado con los últimos libros y artículos de interés para los negocios que habían aparecido en el mercado. Junto con el título de la obra, también se ofrecía una breve reseña²⁵⁷.

Guaranty Trust Company y el Bank of Japan. En el primer número se publicaron breves noticias referentes a Dinamarca, Italia, Noruega, Australia, China, Japón y México. Para finales de 1929, Elbert Baldwin se había asentado como corresponsal en París, Colin Brooks como colaborador en Londres y Waldemar Hoeffding como colaborador en Berlín –puesto que ocupó durante once años. Cfr., KLIESCH, R. E., *op. cit.*, p. 98.

²⁵⁴ “What the Figures Show”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 19.

²⁵⁵ El gráfico llevaba por título “The Market Day by Day”, y era un índice sobre el valor de las acciones elaborado por la Standard Statistics Company. Cfr., “The Market Day by Day”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, pp. 21-22.

²⁵⁶ Con el paso del tiempo ha ido cambiando de nombre. Así, unos meses después sólo se denominaba “Books”.

²⁵⁷ En este primer número se citan 22 artículos y ocho libros. Entre los artículos, cabe destacar: HALL, W., “Hoover The President”, *World’s Work*, September; “Conflict in Legislation on Railroad rates”, *Harvard Business Review*, July;

Esta sección reflejaba de nuevo la vocación educativa de James H. McGraw, que siempre ha estado latente en las publicaciones de su grupo periodístico.

Pero la información sólo era uno de los ingredientes de la fórmula del semanario. Como ha quedado recogido en el epígrafe anterior, la revista no reflejaba solamente los hechos más importantes de la semana, sino que los interpretaba para mejorar la recepción por parte de sus lectores. *Business Week* quería que el lector comprendiera la información publicada en sus páginas, pero también consideraba fundamental que entendiera el contexto en el que funcionaban los negocios. Donde mejor se apreciaba la interpretación de los hechos que marcaban la actualidad de los negocios era el editorial.

Situado en la última página de la revista, analizaba con profundidad los temas más relevantes, y expresaba su intención de orientar al hombre de negocios en sus tareas empresariales. A través de ellos, el semanario mostraba explícitamente su postura ante los acontecimientos del momento que más repercusión podían tener, reflejaban la situación por la que atravesaban los negocios, analizaban problemas de coyuntura económica de aquel momento e intentaban descifrar el significado de las medidas económicas tomadas por el gobierno.

El 7 de septiembre de 1929, el editorial “The New Era- rationality” destacaba la precaución con la que los hombres de negocios debían afrontar la prosperidad vivida en aquel momento. Los editores de la revista desconocían si el incremento en la producción había comenzado desde el final de la Gran Guerra o si, en cambio, provenía de la evolución empresarial iniciada varias décadas antes. Por ello, *Business Week* se mostró cauta y honesta al reconocer que realmente no sabía qué era lo que podía suceder en el futuro. Lo que sí reconocía era que los hombres de negocios no debían pensar que la prosperidad de los años veinte, tildada de “Nueva Era”, iba a durar para toda la vida, aunque el entorno

MUCHNIC, C. M., “A business man’s view of Russia”, *Harper’s Monthly*, September. Dentro de los libros citados en esta sección se encontraban: CROWDER, S., *The Romance and The Rise of the American Tropics*, Doubleday, Doran, pp. 390; y SOULEC, G., *The Useful Art of Economics*, McMillan, p. 250.

económico que había prevalecido en el pasado pareciera asegurar la estabilidad y el éxito del presente:

“For five years, at least, business has been in the grip of an apocalyptic, holyrolling exaltation over the unparalleled prosperity of the ‘new era’ [...] Discussions of economic conditions in the press, on the platform, and by public officials have carried us into a cloudland of fantasy where all appraisal of present and future accomplishment is suffused with the vague implication that a North American millenium is imminent. Clear, critical, realistic and rational recognition of current problems and perplexities is rare. [...] In face of the ignorance, uncertainty, and irrationality that surround every aspect of the ‘new era’ it were wisdom for business to keep its feet firmly on the ground and assume for the present that the principles that prevailed through the long business past still govern the stability and success of business today”²⁵⁸.

Dos secciones de opinión que duraron sólo los primeros números de la revista fueron “Five Thousand Six Hundred Business Men Think” y “Trend and Tempo”. La primera incluía un resumen del informe elaborado por el “Consejo de tendencias de los negocios”, formado por una muestra de 5.600 ejecutivos de todas las industrias de Estados Unidos y Canadá. Este Consejo enviaba a la revista un texto con su opinión sobre las condiciones de los negocios, apoyándose en el actual volumen de compras, los pedidos, las ventas del momento y su sentimiento del pulso económico²⁵⁹.

Por su parte, “Trend and Tempo” recogía tendencias empresariales de la época, como la relevancia del tiempo, *time is money*, la importancia de los viajes en avión, *air travelling*, y las principales palabras que definían al mundo de los negocios estadounidense de aquella época: *Life, Speed, Money, Profits, Comfort and Leisure*²⁶⁰.

Tanto en las noticias como en los reportajes, hay que señalar el hecho de que todos los contenidos de la revista aparecían sin

²⁵⁸ “With the editors: The New Era-rationality”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 56.

²⁵⁹ En este primer informe se afirmaba que las perspectivas de la industria para septiembre, octubre y noviembre eran un 6% mejores que las de agosto, y un 5% mejores que las del mismo período un año antes. Cfr., “Five Thousand Six Hundred Business Men Think”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 50.

²⁶⁰ Cfr., UPDEGRAFF, R. R., “Trend and Tempo”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 52.

firmar, salvo esta columna, escrita por Robert R. Updegraff, sobre tendencias en los negocios. Este anonimato fue una de las señas de identidad de la publicación durante varias décadas.

En un intento de hacer que la revista resultara más cercana al lector, *Business Week* se esforzó por poner nombre y apellidos a las personas que estaban detrás de las Grandes Corporaciones. Por ello, las informaciones siempre tenían una perspectiva humana que, a su vez, hacía la lectura más amena²⁶¹.

Con esa misma idea, *Business Week* publicó una sección titulada “The Week’s Business Speeches”, en la que se recogían citas breves pertenecientes a los principales hombres de negocios del momento²⁶².

A pesar de este acercamiento hacia el lector, el tono de la revista era muy serio. Esto se debía, sobre todo, a la propia naturaleza de los contenidos y también a la sobriedad del formato. Por ello, y tratando de aligerar en cierta medida ese tono solemne, el semanario incluía pequeñas dosis de humor, reflejadas en una página de caricaturas elaborada por grandes dibujantes del momento, y que recogía el asunto más relevante de la semana en clave humorística²⁶³. En este primer número, la caricatura fue elaborada por el dibujante Rollin Kirby, y hacía referencia a la especulación que se estaba produciendo en la Bolsa. Con el título “Everybody’s after de honey”, se mostraba un dibujo de una rosa sobre la que revoloteaban varias personas, como si fueran abejas tratando de chupar el néctar. En el tallo de la planta se podía leer un cartel que decía: “The Stock Market

²⁶¹ Un ejemplo se reflejaba en la columna “Joshua Cosden comes back”, en la que se afirmaba la vuelta a Wall Street de este importante empresario del petróleo. Cfr., “Joshua Cosden comes back”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 42.

²⁶² Como ejemplo, merece la pena destacar una cita firmada por Julius Rosenwald, quien afirmaba que “el 95% del éxito en los negocios era suerte y el 5% restante, habilidad”. También se publicaron otras sobre la industria de la aviación, la injusticia de la esclavitud y la importancia de la experiencia en las compañías. En este aspecto, cabe destacar una de Henry Ford, en la que comentaba que el error de muchos hombres de negocios radicaba en que, una vez que hacían fortuna con su compañía, comenzaban a realizar actividades distintas a las que habían aportado ese valor. Cfr., “The Week’s Business Speeches”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 41.

²⁶³ Stockard señala algunos de los caricaturistas de *Business Week*. Entre ellos, Rollin Kirby, W. J. Enright, Oscar Cesare, Daniel Fitzpatrick o Charles Kuhn. Cfr., STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 10.

Rose”, y junto a él había otro que indicaba “This is not a perennial”²⁶⁴.

1.4.4. La primera redacción

La primera redacción de *Business Week* tenía la responsabilidad de alcanzar los estándares de calidad que McGraw-Hill quería para las publicaciones, y de establecer los rasgos fundamentales del semanario. En la última página, al pie del editorial, se publicaba la relación de los miembros de la plantilla, que, en su primer número, constaba de catorce redactores en Nueva York, Chicago y Washington, D.C.²⁶⁵.

El capitán del proyecto era Marc A. Rose (*managing editor*). Rose contaba con una larga trayectoria en el mundo periodístico y había ocupado distintos cargos de responsabilidad.

Rose nació en Waukegan, Illinois. Su primera aventura periodística se produjo cuando lanzó el periódico de su ciudad natal. Resulta interesante leer la presentación que se le hizo: “If a thriller writer were doing the career of Marc Rose, he would picture a star reporter whose getting of good stories stands out against a background of worldwide searching for news. He would show Mr. Rose as a premier news man with the far-flung, alert and never-sleeping hearst organization”. Hasta 1915, Rose trabajó en diversos medios de Joliet, Memphis, New Orleans y Atlanta. Fue entonces cuando se mudó a Nueva York para trabajar en el *Press, Sun, Evening Sun* y *Sun-Herald*. En 1920 se convirtió en el *managing editor* de *Buffalo Evening News* y, en 1927 se convirtió en *executive manager* de *International News Service*, y antes de unirse a *The Business Week* ocupó el cargo de *managing editor* en el *Chicago Herald-Examiner*. En una entrevista personal con John F. Chapman, editor de noticias

²⁶⁴ Cfr., “Everybody’s after the honey”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 7.

²⁶⁵ En palabras del propio Muir: “*The Business Week* has its complete and seasoned staff in Washington. It has now, and will greatly expand, its newsgathering organization abroad. It has its own editorial representatives in key cities of the country”. Cfr., MUIR, M., *op. cit.*, p. 5.

internacionales de *Business Week*, el investigador Kliesch señala dos apreciaciones sobre Marc Rose:

“[Rose’s two-fold objective was] (1) to single out news of the week and place it into a weekly perspective, thus getting away from what *The New York Times* already was doing very well, and (2) to interpret this news from the background of an expert. The news, of course, was the news of special interest to businessmen. Furthermore, Rose made a great point that this interpretation be as neutral as it can be”²⁶⁶.

Junto a Rose, Virgil Jordan (*economist*), economista de prestigio internacional, asumió los temas económicos de la publicación²⁶⁷. Desde un primer momento fue una figura muy importante en la revista, ya que “siempre había un ángulo económico en cada información”. La economía era crucial porque “it touches someone’s pocketbook [...] there were three sacred cows to every reader: his religion, his wife’s morals and his pocketbook”²⁶⁸. Con un doctorado en Economía, Virgil Jordan tenía una amplia trayectoria académica en universidades de Nueva York, Wisconsin, Frankfurt y Cambridge. También era autor de varios libros y artículos sobre temas económicos. Además, Jordan fue durante nueve años editor de las publicaciones del National Industrial Conference Board, para después pasar a ser su economista jefe y presidente.

El resto de la plantilla la conformaban periodistas profesionales ya experimentados. El encargado de cubrir los temas de marketing y distribución fue Gorton James (*marketing and distribution*), proveniente de Washington. Allí había trabajado durante dos años y medio como jefe de comercio nacional en el U.S Department of Commerce²⁶⁹.

²⁶⁶ Cfr., “The Staff of The Business Week”, *The McGraw-Hill News*, McGraw-Hill, New York, September 1929, p. 2; KLIESCH, R. E., *op. cit.*, pp. 102-103.

²⁶⁷ Cfr., *Idem*.

²⁶⁸ “*Business Week*. What it is. Why it is. How it’s made”, McGraw-Hill Archives, 1934-1935, p. 5. Para mediados de década, el semanario contaba con un nuevo *economist* en su plantilla en la figura de David Dillman.

²⁶⁹ Gorton James recibió su formación académica en Harvard y en el Massachusetts Institute of Technology. En más de una ocasión reconoció que sus años más intensos fueron aquellos en los que impartía clases en la Harvard Business School y Northeastern University. James era reconocido como una de las grandes autoridades en temas de distribución en los Estados Unidos. Vid., *Idem*.

Elbert Baldwin quedaba encargado de las noticias llegadas de Europa (*European news director*) y sería el corresponsal de *Business Week* en París. Su experiencia en el extranjero y su dominio de varios idiomas le valieron para ocupar un puesto que, según *McGraw-Hill News*, “era la envidia de toda la plantilla”²⁷⁰.

John H. Millar y Paul Wooton eran los editores y corresponsales de Chicago y Washington, respectivamente; Elmer Loemker era el director de arte y encargado de la fotografía de la revista²⁷¹. H. P. Warner era el especialista en las noticias y reportajes de aviación (*aviation*). Por su parte, Kenneth W. Stillman cubría las noticias relacionadas con la producción industrial²⁷². Entre estos redactores, destacaba especialmente Wooton. Después de dedicarse durante unos años a la docencia, Wooton optó por el periodismo. Entre sus trabajos periodísticos destacaban, aparte de sus informaciones desde Washington, la cobertura de varios sucesos en Europa como corresponsal para el *New Orleans Times-Picayune*, y en México, para el *Mining World*, que sería absorbida por el *Engineering*

²⁷⁰ Elbert Baldwin se unió a la plantilla de McGraw-Hill en la primavera de 1929 y, rápidamente, se convertiría en uno de los hombres clave durante los años fundacionales de *Business Week*. Baldwin hablaba francés, italiano y alemán, y tenía un gran conocimiento de Europa gracias a sus viajes y estudios en Roma, París, Zurich y Munich. Dentro de su experiencia profesional, cabía destacar su trabajo en la oficina de comercio nacional e internacional en Varsovia, Praga y Viena. Baldwin llegó a París como corresponsal en el otoño de 1929 y además de escribir noticias sobre lo que acontecía en Europa, se encargó de entablar relaciones con periodistas colaboradores en Berlín y Londres. Las primeras noticias desde Berlín se publicaron en el número del 26 de octubre. Las primeras informaciones desde la capital inglesa salieron a la luz el 2 de noviembre, firmadas por Colin Brooks, un escritor inglés que también colaboraba con el *Financial Times*. Años más tarde, John Chapman, periodista de *The Business Week*, reconoció que Brooks no tenía formación en economía, aunque conocía a mucha gente influyente en el gobierno y en el mundo periodístico. Esto le sirvió para escribir piezas muy valiosas para los lectores de *The Business Week*. Cfr., KLIESCH, R. E., *op. cit.*, pp. 102-103, 115-116.

²⁷¹ Loemker, graduado por el Art Institute de Chicago, también había desempeñado esta tarea en *The Magazine of Business, System, y Factory and Industrial Management*. Vid. *Idem*.

²⁷² Antes de unirse a *Business Week*, Stillman ocupó el cargo de *assistant editor* en *Automotive Industries*, y *associate editor* en *Management & Administration*. Asimismo, Stillman recibió una mención honorífica en la *A.B.P. Editorial Awards* de 1927. Su experiencia laboral incluía su aportación a las compañías Goodyear Tire & Rubber Co., American Locomotive Co., y General Electric Co. Vid. *Idem*.

and Mining Journal. Desde 1917 era corresponsal en Washington para las publicaciones de McGraw-Hill. Este fue el camino de Wooton hasta recalar posteriormente en *Business Week*. Wooton serviría también como presidente del consejo directivo del Club Nacional de la Prensa, con sede en Washington, D.C. Como destaca Elfenbein en su obra, “Wooton era uno de los pocos periodistas, si no el único, que podía presumir de que cinco presidentes de los Estados Unidos –Coolidge, Hoover, Roosevelt, Truman y Eisenhower- le hubieran llamado por su nombre”²⁷³.

Otro reportero muy importante desde los inicios de *Business Week* fue Donald B. Woodward, especializado en temas de finanzas y banca²⁷⁴. Por su parte, Marvin M. Black era el encargado de los temas de transporte (*transportation and utilities*)²⁷⁵.

Por último, otros tres redactores de plantilla eran John F. Chapman, Cameron Robertson, ambos viejos conocidos en McGraw-Hill²⁷⁶; y Florence A. Huxley, encargada de la corrección y

²⁷³ ELFENBEIN, J. *Business Journalism, op cit.*, p. 150.

²⁷⁴ Woodward había trabajado desde 1927 como corresponsal en Washington para *The Wall Street Journal*. Graduado de la Universidad de Indiana, Woodward también trabajó para el *New York Herald-Tribune*, *Indianapolis Star*, *Chicago Tribune* y el *Indianapolis News*. *Idem*.

²⁷⁵ Marvin M. Black había nacido en Nueva Orleans y era graduado en la Universidad de Columbia. Había ejercido como colaborador en varios periódicos. Recientemente, Black había trabajado en el *New York Times Annalist*. *Idem*.

²⁷⁶ John F. Chapman comenzó su andadura periodística en el *Cedar Rapids Gazette*, de Iowa. Antes de acabar sus estudios de Historia, Chapman descubrió que quería dedicarse al periodismo internacional. Por ello, al acabar sus estudios decidió irse al extranjero y vivió dos años en China y uno en Oriente Medio, una experiencia que Chapman compararía a la que hubiera obtenido con un doctorado. Gracias a sus viajes, Chapman sería capaz de escribir noticias sobre estos países con un gran conocimiento sobre los temas que cubría. Antes de llegar a *Business Week*, Chapman trabajó para la Shaw Company en Chicago como editor de investigación en *The Magazine of Business*. En *Business Week* se encargaría de la edición de las noticias internacionales y dio un papel muy importante a esta sección dentro de la revista. Junto con Rose y Baldwin, Chapman fue el encargado de planificar la cobertura internacional. Con el tiempo, ambos comenzaron a contratar corresponsales y *stringers* para realizar una cobertura desde el lugar donde se producían las informaciones. Chapman recordaría años más tarde que, en algunas ocasiones, pasaban varios años hasta que conocía en persona a los periodistas que contrataba. En los años cuarenta, Paul Montgomery, *publisher* de la revista reconocería la labor de Chapman, elogiándolo públicamente en un encuentro sobre *management*. Cfr., KLIESCH, R. E., *op. cit.*, pp. 98 y 121. Por su parte, Robertson

edición de los textos²⁷⁷. El equipo se completaba con algunos puestos de apoyo que no aparecían en el número fundacional²⁷⁸.

Marc A. Rose lideraba este equipo de profesionales en su puesto de *managing editor* desde el primer número hasta el 18 de noviembre de 1931, fecha en la que fue nombrado *editor* hasta el 18 de mayo de 1935. A él le correspondió guiar el rumbo de la revista durante años realmente complicados, en medio de una crisis económica sin precedentes.

1.4.5. Del lanzamiento a la Gran Depresión

Durante sus primeros meses en el mercado, *Business Week* tuvo que hacer frente a la cobertura de acontecimientos que pasarían a los anales de historia económica mundial. Tanto el *crash* bursátil como la depresión económica fueron los dos temas principales de la revista en sus números fundacionales²⁷⁹. A pesar de ello, nunca

servió de nexo entre *Business Week* y el resto de publicaciones de McGraw-Hill para establecer sinergias editoriales entre las distintas cabeceras. Había trabajado para McGraw-Hill desde 1923 como *news editor* en *Bus Transportation* y desde 1925 como *assistant editor* del *Newspaper Service Bureau*. Desde 1929, este periodista formado en la escuela de periodismo de Columbia era también el representante editorial de *The Magazine of Business* en Nueva York. *Idem*.

²⁷⁷ Florence Huxley había trabajado como editora de textos en varias publicaciones, entre ellas *Manufacturing Industries*. Los miembros de la plantilla aparecían en la parte inferior de la última página de cada número. Cfr., *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 56.

²⁷⁸ Entre ellos, cabe destacar a Virginia Hinnners como archivera, Beatrice Black, secretaria editorial, Ethel Carlson como ayudante de Virgil Jordan, y Ruth Jones también como secretaria de la publicación. Asimismo, la revista contaba con una librería cuya responsable era Virginia Hinnners Meredith. Meredith había trabajado en las secciones de economía y finanzas de las bibliotecas de la Universidad de Wisconsin, la Wisconsin Library School y la New York Public Library. Cfr., *McGraw-Hill News*, McGraw-Hill, New York, September, 1929, p. 2.

²⁷⁹ En este trabajo se emplean indistintamente los términos “depresión económica” y “Gran Depresión”. Este período abarca desde el *crash* bursátil hasta 1941, aunque los años más duros acabaron a mediados de 1933, cuando la crisis alcanzó a su nivel más intenso y comenzaron a ponerse en marcha las medidas para la recuperación propuestas por Roosevelt. Estos años han pasado a la historia mundial como uno de los períodos más trágicos del siglo XX por su negativa

perdió de vista la evolución de los negocios y la llegada de nuevos avances tecnológicos, sus dos enfoques informativos favoritos.

Aunque el semanario realizó varios cambios en los contenidos y en la forma de presentarlos, la esencia de los principios editoriales reflejados explícitamente en el primer número siguió inspirando la publicación de McGraw-Hill. Las dificultades económicas de las primeras ediciones no impidieron que los redactores y directivos de *Business Week* continuaran su trabajo con el ánimo de configurar una publicación que, sobre la base de la calidad periodística, se convirtiera en “el medio indispensable para el hombre de negocios”²⁸⁰.

Durante los quince primeros números, hasta diciembre de 1929, las secciones de la revista se mantuvieron con mínimos cambios. Por un lado, en el número del 21 de septiembre, el título del editorial cambió de “With the Editors” a “Editorial Page”, y pasó a publicarse a dos columnas en lugar de a una²⁸¹. Por otro lado, la sección “Wall Street’s Week” se transformó en “Money and the Market”²⁸², y continuó ofreciendo datos y explicaciones sobre la evolución diaria de la Bolsa, que reflejaba su continuo deterioro en los meses de septiembre y octubre de 1929.

En la sección “Swift Survey of Business Abroad”, se añadió, desde el segundo número, un subtítulo con letra de menor tamaño en el que se indicaba que estos temas de carácter internacional se realizaban en colaboración con la Oficina de Comercio Nacional y Exterior²⁸³. Entre los temas internacionales, cabe destacar un reportaje sobre el proceso de industrialización iniciado en Rusia y las grandes importaciones que este país estaba realizando de productos

repercusión económica y social, dentro y fuera de los Estados Unidos. Cfr., HALL, T. E. y FERGUSON, J. D., *The Great Depression. An International Disaster of Perverse Economic Policies*, Ann Arbor The University of Michigan Press, Michigan, 1998, pp. 1 y 2.

²⁸⁰ Cfr., MUIR, M., “Why The Business Week?”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 5.

²⁸¹ Cfr., “Editorial Page. Light the Lobbies”, *Business Week*, 21 de septiembre de 1929, p. 48.

²⁸² Cfr., “Money and the Market”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1929, p. 22.

²⁸³ “Swift Survey of Business Abroad. In collaboration with Bureau of Foreign and Domestic Commerce”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 20.

procedentes de los Estados Unidos, sobre todo en materia automovilística²⁸⁴.

En esta sección, la primera referencia a España apareció en el segundo número de la revista. El 14 de septiembre, *Business Week* afirmaba cómo los negocios habían reaccionado de forma positiva a las perspectivas de cosecha del grano; también anunciaba la creación de un Consejo de la Energía para dirigir el programa de electrificación de los ferrocarriles, y concluía que las medidas restrictivas del Gobierno en las importaciones de bienes no necesarios, como el monopolio del automóvil por parte del Gobierno, le costarían a Estados Unidos once millones de dólares al año. Una última nota hacía referencia a la creación de un servicio postal aéreo entre España, Francia, Marruecos y América del Sur²⁸⁵.

La disposición de las noticias en la revista se asemejaba a la organización de una compañía, al contar con departamentos de finanzas, marketing y producción²⁸⁶. Asimismo, los temas que prevalecieron en estas primeras semanas fueron los relacionados con las industrias, la Bolsa, la desaceleración de la actividad económica, el *management* y la organización empresarial, y la complicada situación de los trabajadores. Junto con estos, todo lo relacionado con los avances tecnológicos siguió ocupando un lugar privilegiado. La búsqueda del perfeccionamiento de los aviones²⁸⁷, la llegada de un nuevo autobús transcontinental presentado en la Convención de la American Electric Association²⁸⁸, o la invención de un silenciador para motores diésel²⁸⁹, son algunos ejemplos. Igualmente, otros temas de investigación como el descubrimiento de un nuevo uso de la pulpa de madera para hacer papel²⁹⁰, y avances científicos en

²⁸⁴ “Russia asks Cleveland to Build a Tiny Detroit”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1929, p. 35.

²⁸⁵ “Swift Survey of Business Abroad” (Spain), *Business Week*, 14 de septiembre de 1929, p. 20.

²⁸⁶ STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 12.

²⁸⁷ “This Week’s biggest”, *Business Week*, 21 de septiembre de 1929, p. 16.

²⁸⁸ “Sleep as you motor”, *Business Week*, 5 de octubre de 1929, p. 16.

²⁸⁹ “Muffling the Voice of the Diesel”, *Business Week*, 5 de octubre de 1929, p. 14.

²⁹⁰ “Permanent Paper from Woodpulp”, *Business Week*, 21 de septiembre de 1929, p. 10.

cuestiones de salud, como las nuevas propiedades halladas en alimentos como la leche, fueron asuntos informativos habituales²⁹¹.

El recurso de la imagen se afianzó como un factor determinante en los contenidos, con el uso regular de las fotonoticias. Entre ellas, *Business Week* publicó una del presidente Hoover con los mayores constructores de los Estados Unidos, que señalaba que el dinero destinado a la construcción industrial sería la base para la prosperidad económica²⁹².

Otros aspectos formales de la publicación hacían referencia al uso del color, que quedaba restringido para la mancheta y para algunos anuncios.

Por último, cabe destacar que, aunque la mayoría de las secciones que formaron el primer número de la revista continuaron en los meses siguientes, algunas también desaparecieron. La sección “In the Opinion of 5,600 Business Men” dejó de publicarse el 21 de diciembre de 1929, mientras que “Trend and Tempo” dejó su lugar a otra nueva denominada “After Office Hours”, a partir del último número del año. En ésta siguieron comentándose breves anécdotas y algunos entresijos de las compañías y sus directivos en un tono más informal, de forma parecida a como se había hecho en la sección precedente²⁹³.

Desde el punto de vista comercial, en cuanto al número de páginas, la media rondaba las 50 en total, de las que una buena parte eran anuncios. El número del 14 de septiembre tuvo 52 páginas, y los dos siguientes salieron a la venta con 48. En ellos, la cantidad de anuncios también varió poco, con una media que rondaba las treinta páginas²⁹⁴.

A pesar de su atractivo publicitario, *Business Week* tuvo cuantiosas pérdidas durante varios años. A la fórmula experimental con la que salió al mercado, había que añadir la coyuntura tan desfavorable que le tocó vivir. A las siete semanas de su aparición, el

²⁹¹ “Cuts Beta Milk Sugar Cost”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1929, p. 10.

²⁹² “Builders of Prosperity”, *Business Week*, 14 de diciembre de 1929, p. 12.

²⁹³ “After Office hours”, *Business Week*, 28 de diciembre de 1929, p. 34.

²⁹⁴ El 14 de septiembre de 1929, la revista publicó 27 anuncios en blanco y negro, y uno en color; el siguiente número, del 21 de septiembre, fueron 32 en blanco y negro, y uno en color; y el 28 de septiembre, se publicaron 20 anuncios en blanco y negro y cuatro en color. Cfr., *Business Week*, números del 14, 21 y 28 de septiembre de 1929.

crash bursátil supuso un duro golpe para la confianza de los hombres de negocios, que vieron cómo sus cuentas de resultados se desvanecían. Junto a ello, los largos años de depresión económica en la primera mitad de los años treinta significaron un estancamiento en la difusión de la prensa especializada en negocios y un descenso de los ingresos por publicidad, que tardaron años en estabilizarse²⁹⁵. Además, la situación económica en general no era muy esperanzadora. Durante la Gran Depresión de comienzos de la década de los años treinta, y la posterior aplicación del *New Deal*²⁹⁶, la revista sufrió una gran disminución de sus ventas e ingresos por publicidad, lo que supuso grandes pérdidas para McGraw-Hill²⁹⁷.

Sin embargo, las personas que trabajaban en él creían que la publicación aumentaría su impacto en la sociedad cuando llegaran tiempos mejores. Así sucedió a partir de la segunda mitad de la década, cuando la situación económica mejoró, y *Business Week* aumentó su número de lectores y comenzó a obtener beneficios.

Pero para llegar a ese momento, hubo que lidiar con el reto periodístico que supuso el *crash* bursátil, y la posterior depresión económica.

²⁹⁵ Cfr., ARRESE, Á., *op. cit.*, pp. 104-105.

²⁹⁶ El optimismo de Roosevelt ya quedó reflejado en su discurso inaugural como presidente de los Estados Unidos, el 4 de marzo de 1933, en el que se dirigía en estos términos a la nación: “This great nation will endure as it has endured, will revive and will prosper. So, first of all, let me assert my firm belief that the only thing we have to fear is fear itself –nameless, unreasoning, unjustified terror which paralyzes needed efforts to convert retreat into advance”. Vid., HALL, T. E. y FERGUSON, J. D., *op. cit.*, p. 113. La política de Roosevelt, más conocida como *New Deal*, puso en marcha diversos programas de actuación pública. Esta iniciativa consistía en una serie de leyes y órdenes para combatir los problemas de la Depresión y los problemas creados o agravados por esta profunda crisis. La mayoría de estas medidas fueron económicas y se adoptaron en 1933, 1935, y algunas en 1938. Después de este período, muchos empresarios tuvieron más seguridad en su propiedad, en alcanzar beneficios, y se sintieron menos vulnerables a ciclos económicos, y más protegidos y regulados por el Gobierno. Cfr., CONKIN, P. K., *The New Deal*, Routledge and Kegan Paul Ltd, London, 1968, pp. 1, 22 y 23.

²⁹⁷ Entre 1929 y 1935, *Business Week* sufría unas pérdidas de un millón y medio de dólares anuales. Cfr. BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 273.

1.4.5.1. Periodismo y crash bursátil

El desplome de las acciones de Wall Street fue el tema central que tuvo que cubrir la revista durante sus primeros meses en el mercado²⁹⁸. Como ha quedado reflejado en líneas anteriores, ya en el primer número se publicó una noticia en la que se mencionaba la posibilidad de una burbuja bursátil, al apuntar las desmesuradas subidas experimentadas por muchos valores. Asimismo, en la sección sobre “Wall Street” se hablaba de la tensión acumulada en el parque:

“There is a general feeling that something is going to happen during the present season. Just what it will be, when it will be, when it will happen or what will cause it –anybody’s guess [...] The market had a sharp hint of what the future may hold when it slumped Thursday [...]”²⁹⁹.

Lejos de mejorar, el nerviosismo que se vivía en el parque se incrementó día tras día. El “Business Outlook” del segundo número advertía de que el optimismo de los negocios se estaba tiñendo de una ansiedad y un nerviosismo que incidían negativamente en el mercado de valores³⁰⁰. Sin embargo, al igual que la mayoría de los medios de comunicación del momento, *Business Week* intentó calmar

²⁹⁸ En el informe anual de McGraw-Hill Publishing Co. de 1929, James H. McGraw, presidente del Consejo, y Malcolm Muir, presidente de la empresa, anunciaban los malos momentos que se avecinaban para los mercados bursátiles, y adelantaban los retos para el periodismo de negocios. Así lo reflejó Muir: “With the passing of some of the illusions of the ‘new era’ state of mind, American business returns with renewed energy and sharpened intelligence to the problems of maintaining continued sound and well-balanced economic growth. The readjustment of business has brought with it a clearer consciousness of the difficulties as well as the prospects that lie ahead [...] For a great publishing organization in the business field this not only offers exceptional opportunities of leadership but imposes great responsibilities of service”. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1929*, 31 de diciembre de 1929, pp. 5 y 6.

²⁹⁹ “Wall Street’s Week”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 21.

³⁰⁰ “Business Outlook”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1929, p. 3. En este mismo número, la sección de Bolsa, denominada “Money and the Market”, mencionaba la inseguridad con la que se estaba comportando el mercado, así como el nerviosismo que comenzaba a reinar debido al crecimiento del volumen de negociación de los últimos días.

los nervios de sus lectores. El texto comentaba que no había nada excesivamente preocupante y que el vertiginoso ritmo de crecimiento de los primeros meses de 1929 se vería reducido a un ritmo normal.

Una semana más tarde, el 21 de septiembre, *Business Week* anunciaba un panorama que continuaba “nublado y frío”. Para entonces, la evidencia de la caída bursátil era todavía mayor; la incertidumbre seguía creciendo e incluso los valores líderes estaban dando síntomas de agotamiento. Además, el volumen de compra y venta de acciones aumentaba y algunos valores alcanzaron nuevos picos, aunque ya no tan elevados como semanas antes. Los negocios habían perdido la estabilidad y la caída del valor de las acciones comenzaba a ser generalizada, aunque todavía no podía hablarse de un *crash*.

Como se puede observar, en estos primeros números la revista trató de calmar la tensión de muchos hombres de negocios e inversores. Para ello, en las previsiones económicas mostradas en los “Business Outlook” no se destacaban señales de alarma. Un ejemplo se encuentra de nuevo en el número del 12 de octubre, donde se pronosticaba que el “clima de los negocios era claro y ligeramente cálido”. Además, se añadía que hasta ese momento no había evidencia, bien fuera estadística o bien fundada en el sentimiento comercial, que intuyera alguna caída de la actividad de los negocios³⁰¹.

Con esta clara intencionalidad tranquilizadora, en un breve artículo titulado “What Business Recession?”, *Business Week* comentaba que los indicadores económicos de producción y comercio del último mes mostraban lo que se denominaba como “irregularidad”, es decir, que las cosas no marchaban por el buen camino. Sin embargo, no se podía hablar de recesión, sino de un “reajuste” tras el trepidante ritmo de crecimiento experimentado en los ocho primeros meses del año³⁰².

Esta precaución fue la tónica generalizada en las informaciones divulgadas por los principales medios de comunicación. Sin embargo, ninguno de estos medios supo predecir el *crash* bursátil de 1929. La tragedia financiera que se vivió en Wall Street cuestionó los estándares profesionales de muchos de los

³⁰¹ “Business Outlook”, *Business Week*, 12 de octubre de 1929, p. 3.

³⁰² Cfr., “What Business Recession?”, *Business Week*, 12 de octubre de 1929, p. 21.

periodistas de la época y sacó a la luz numerosos casos de corrupción. En general, los periodistas trataban los temas económicos con mucha superficialidad, aunque también hubo excepciones, como la de Alexander Dana Noyes, entonces director de la sección financiera del *New York Times*. Galbraith ha dedicado parte de su obra al papel jugado por la prensa en el *crash*:

“La mayoría de los periódicos y revistas de 1929 contemplaron el huracán alcista del mercado con admiración y temor reverencial pero sin alarma. Para ellos, tanto el presente como el futuro eran ricos en exuberancias. [...] En el otro extremo se hallaba lo mejor de la prensa financiera especializada. [...] Una mayor sobriedad corrió a cargo del *New York Times*. [...] Su página financiera fue siempre totalmente inmune a los reblandecimientos y zalemas de la Nueva Era. Ninguno de sus lectores asiduos podía tener la menor duda de que eran de esperar tiempos de ajuste de cuentas. En ocasiones afirmó, demasiado prematuramente, que el día del ajuste había llegado”³⁰³.

Galbraith se ha referido al miedo que las publicaciones tenían en admitir la inminencia del *crash* bursátil, y a la escasa profesionalidad de los periodistas encargados de cubrir las noticias sobre Wall Street, con la excepción de Noyes y la sección financiera del *Times*³⁰⁴.

Wayne Parsons también se ha referido a este fenómeno y contradice, en cierta medida, la visión de Galbraith al afirmar que, incluso después del *crash*, publicaciones financieras líderes como *Business Week* y el *New York Times* tardaron un tiempo en reconocer que la prosperidad había acabado y que Estados Unidos y el resto del mundo se encaminaban a una depresión. La cabecera de McGraw-Hill, por ejemplo, en su número del 2 de noviembre minusvaloraba una caída del siete por ciento, mientras que a principios de 1930, el *Times* todavía hablaba de la época de prosperidad que se vivía en la Bolsa. Aunque no se pueda culpar a la prensa de ser la causante del

³⁰³ GALBRAITH, J. K., *op. cit.*, pp. 116-118.

³⁰⁴ *Ibid.*, 117-118. Otro autor que se ha referido a este hecho, en concreto en el caso de *Fortune*, ha sido Michael Augspurger, reconociendo cómo la revista erró en su vaticinio de la profundidad y seriedad de la crisis económica. Según Augspurger, *Fortune* representaba más las ideas corporativas liberales propias de los años veinte que las ideas intervencionistas de los años treinta. Cfr., AUGSPURGER, M., *op. cit.*, p. 32.

desastre bursátil, no deja de ser interesante y relevante el papel que desempeñó en la exposición pública de la burbuja especulativa. Así lo refleja Parsons:

“Los periódicos acercaron Wall Street a la mesa del desayuno de los estadounidenses tal y como habían acercado los ‘Mares del Sur’ a las casas de café. Y, combinado con la existencia del telégrafo, significó que había un medio mucho más efectivo para la difusión de una mentalidad especulativa que en los días de Defoe”³⁰⁵.

Números posteriores de *Business Week* destacaban que la confianza empresarial continuaba débil debido al declive de la actividad en las industrias pesadas, y a la continua debilidad de la Bolsa. Pero para no aumentar el pánico existente entre algunos hombres de negocios, el semanario señalaba que industrias clave como la del automóvil, la construcción, el acero y el sistema bancario permanecían estables:

“There is additional reassurance in the fact that, should business show any further signs of fatigue, the banking system is in a good position now to administer any needed credit tonic from its excellent Reserve supply”³⁰⁶.

Todas estas afirmaciones resultaban demasiado cautas para el clima tan insostenible que se vivía en Wall Street. Así quedó demostrado con la predicción de los negocios publicada en el número del 26 de octubre, en el que, sin embargo, sí se aludía al *crash* en titulares: “The stock market crashed this week”. En el “Business Outlook” de ese número se apuntaba la evidencia de que el sentimiento general de los negocios estaba siendo dominado por las subidas y bajadas de los valores, aunque señalaba que los rumores y la especulación de la Bolsa no eran un fiel reflejo de la marcha empresarial³⁰⁷.

Una vez consumado el desplome, el *crash* bursátil y su efecto en las empresas estadounidenses pasó a convertirse en el eje central de la revista desde finales de octubre de 1929. En ese mismo número

³⁰⁵ PARSONS, W., *op. cit.*, pp. 50 y 51.

³⁰⁶ “Business Outlook”, *Business Week*, 19 de octubre de 1929, p. 3.

³⁰⁷ “Business Outlook”, *Business Week*, 26 de octubre de 1929, p. 3.

del 26 de octubre, en la sección “Money and the Market”, se aceptaba la evidencia de que se había producido un *crash* bursátil:

“Stock Markets crashed this week. The loud report echoed and re-echoed in the canyons of Wall Street and reverberated from San Francisco and Chicago to London, Paris and Berlin. The drop from the dizzying heights of last summer, in progress since early September, was accelerated until its speed was measured in billions of dollars”³⁰⁸.

En esta sección también se indicaba que la burbuja especulativa había estallado con la venta de doce millones de acciones, y en el gráfico sobre la evolución de la Bolsa se reflejaba la caída sufrida por las principales acciones de Wall Street. El caos vivido en la jornada del denominado “jueves negro” no había sido desencadenado por ninguna noticia, sino que el mismo mercado había sido la principal noticia durante aquella semana.

En el editorial de esa semana, titulado “On Minding Your Own Business”, se afirmaba que los negocios estadounidenses estaban prestando demasiada atención a la Bolsa. En los últimos años, la especulación se había convertido “en algo obsesivo para los hombres de negocios y les había hecho perder mucho tiempo y energía que deberían haber dedicado a sus negocios”. Sin embargo, lo más grave era que la especulación había desvirtuado esa misma visión que los empresarios y el público en general tenían sobre la prosperidad y el progreso de los Estados Unidos. En esta línea, el editorial señalaba que la situación de los negocios no dependía únicamente de las condiciones del mercado de valores:

“The business situation in the United States or any other country is not made or destroyed by conditions in the security market. Prosperity does not depend upon the price of stocks. Progress is not measured by the volume of securities floated or sunk or the amount of money that changes hands in buying and selling them”³⁰⁹.

Por el contrario, la revista indicaba que las condiciones empresariales, la creación de un intercambio de bienes y servicios útiles, el avance científico industrial, la eficiencia en la dirección, el

³⁰⁸ “Money and the Market”, *Business Week*, 26 de octubre de 1929, p. 20.

³⁰⁹ “On Minding Your Own Business”, *Business Week*, 26 de octubre de 1929, p. 48.

uso sabio del crédito y el mayor empleo de mano de obra eran factores que sí determinaban la evolución de la Bolsa. Por ello, era importante fijarse en la actividad de los negocios para poder establecer las verdaderas consecuencias del derrumbe bursátil. Lo que sí quedaba claro era que el colapso bursátil del otoño de 1929 se derivaba de la especulación que le precedió los años anteriores³¹⁰.

En un intento de llevar la situación a la normalidad, el “Business Outlook” del 2 de noviembre explicaba que la histeria que había acompañado a la burbuja bursátil pasaría en unos días, si las autoridades dejaban de alarmar a la sociedad. El semanario siguió insistiendo en que los indicadores económicos eran robustos como en semanas anteriores, dentro de lo que había sido normal en la “Nueva Era”. Según el texto, el problema en aquel momento no radicaba en los negocios, sino en los empresarios, quienes trataban de traducir las subidas y bajadas de sus acciones, en bajadas de la producción.

Sin embargo, ésta no era la auténtica situación. La clave estaba en que todo el dinero que en los últimos años había sido invertido en el mercado de valores tenía que haberse destinado a los negocios. Por ello, “la recuperación de la actividad empresarial se produciría de forma gradual y firme cuando los hombres de negocios recuperasen su norte y volvieran a trabajar”³¹¹.

En la sección de Bolsa de este número se volvía a explicar cómo el gran volumen de ventas había llevado a las acciones a los puntos más bajos del año. Para frenar esta caída y buscar una mayor estabilidad, el mercado bursátil se cerró dos días aquella semana, con lo que se logró frenar la caída con un rebote por parte de algunos valores. *Business Week* tildaba la catástrofe como “la peor de la historia, debido a las graves pérdidas y al gran reajuste financiero que tendría lugar en las próximas semanas, o incluso meses, para recuperar el pulso bursátil en todo el mundo”³¹².

³¹⁰ GALBRAITH, J. K., *op. cit.*, p. 232.

³¹¹ “Business Outlook”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1929, p. 3.

³¹² “Money and the Market”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1929, p. 18. La caída de la Bolsa de Nueva York también había afectado seriamente a otras Bolsas de los Estados Unidos y de países europeos como las de París, Berlín, Londres y Amsterdam. Como se sabe, la crisis bursátil y la posterior recesión económica acabaron teniendo un impacto mundial, desde Alemania, Checoslovaquia, Suiza y Bélgica, hasta Inglaterra, Francia, Suecia, Japón y otros países de Asia, África y

En los números posteriores al *crash*, *Business Week* mantuvo la idea de que todavía era muy pronto para saber el significado del colapso bursátil. Así quedaba reflejado en el reportaje “What the Wall Street Crash Means”, que añadía la posibilidad de que la verdad sobre el *crash* no fuera nunca conocida del todo. Asimismo, el texto afirmaba que el colapso había sido algo inevitable y saludable porque “afectaría a los negocios de forma limitada y por un período breve de tiempo”³¹³.

De forma sintética, el texto esgrimía en dos columnas el significado del *crash*. Por un lado, este suceso “significaba” que la expansión empresarial se vería frenada por un tiempo y se tendría que volver al trabajo, y señalaba que no había riesgos de deflación, ya que no eran los bancos, sino los negocios, los que podían controlar el mercado. Por otro lado, el *crash* “no significaba” que la riqueza de la nación disminuyera, ni que hubiera una depresión económica. Asimismo, tampoco significaba que las acciones fueran a volver al nivel de hacía seis años. Por último, el derrumbe del mercado de valores no implicaba que la ilusión de la “Nueva Era” se hubiera desvanecido, tampoco que el público se curase de sus impulsos especulativos, ni que la Reserva Federal fuera la institución culpable de todo lo ocurrido.

Con respecto al papel desempeñado por la Reserva Federal, autores como Thomas E. Hall y J. David Ferguson han señalado que la institución financiera había mostrado su preocupación por la elevada especulación desde comienzos de 1928. En estas fechas, la Fed comenzó una política monetaria restrictiva para intentar frenar el avance del mercado mediante una subida de tipos de interés, que fue el punto de partida de la desaceleración económica que desembocó en la depresión³¹⁴.

Oceanía, que sufrieron con la posterior contracción del comercio mundial. Cfr., VÁZQUEZ DE PRADA, V., *op. cit.*, pp. 281 y 282.

³¹³ “What the Wall Street Crash Means”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1929, pp. 20-22.

³¹⁴ La Reserva Federal comunicó esta decisión a través del medio de comunicación oficial de esta institución, el *Federal Reserve Bulletin*, en el número de febrero de 1929. Entre los autores que han afirmado que esta decisión fue el elemento detonante de la recesión económica, se encuentran desde monetaristas como Friedman y Schwartz, hasta keynesianos como Temin. Cfr., HALL, T. E. y FERGUSON, J. D., *op. cit.*, p. 29-30.

Business Week no cesó en su intención de restar gravedad a los acontecimientos que se vivían. El editorial del 2 de noviembre argumentaba que, cuando el efecto del *shock* inicial pasara, los negocios verían mejor qué era lo que habían hecho mal y en qué aspectos tenían que mejorar:

“The collapse of the greatest bull market of all time is the best thing that has happened to American Business in the past fifteen years. It marks the end of a period of war disturbance, speculative enthusiasm and economic instability; the beginning, we are certain, of a period of steady substantial development³¹⁵”.

En semanas posteriores, el clima económico continuó inestable. La revista siguió señalando que era muy pronto para ver los efectos del *crash* en el mercado de valores y en la economía. Según el semanario, el sentimiento de los negocios era positivo y mejor cuanto más alejado estaba de Boston, Nueva York o Cleveland. En general, había mucha inseguridad y precaución, y el sentimiento subyacente era que tan sólo el comercio de automóviles, radio y equipación de lujo se vería disminuido en cierta medida.

Por un lado, el efecto sobre las ventas de automóvil se vio acentuado tras el *crash*, aunque el declive general provenía de meses anteriores. Las industrias básicas continuaban su tendencia a la baja de las últimas semanas, aunque en algunas, como en la construcción, no se habían cancelado proyectos. Por otro lado, en las regiones agrarias del centro y sur de los Estados Unidos, las condiciones todavía eran favorables. En la zona Oeste, los efectos del *crash* no se habían notado mucho, y sólo las industrias del entretenimiento, tales como los clubes y los teatros, habían sido muy afectadas. *Business Week* no esperaba que esta situación durara más de seis meses y su mensaje de fondo remarcaba la necesidad de volver al trabajo. Esta idea enlazaba con uno de los principios que ha alentado siempre a los contenidos de la revista: el optimismo que pretendía inculcar a los hombres de negocios para conseguir la prosperidad económica partiendo del trabajo personal³¹⁶.

Todo lo expuesto refleja cómo *Business Week* quería creer, al igual que el resto de las instituciones, que el *crash* no iba a tener una

³¹⁵ “Let’s go”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1929, p. 52.

³¹⁶ “How Will Business Be Now”, *Business Week*, 9 de noviembre de 1929, p. 29.

fuerte repercusión en los Estados Unidos. Evidentemente, los datos disponibles mostraban cómo esto no era así. Con el paso del tiempo, como ha comentado Burlingame, “la revista aprendería a no decir a sus lectores lo que ellos querían escuchar, sino a darles la verdad, ya fuera buena o mala para sus intereses particulares”³¹⁷.

1.4.5.2. La llegada de la depresión económica

El paso de las semanas demostró el error en el que *Business Week* había caído al afirmar que los efectos del *crash* serían leves y temporales. En el “Business Outlook” del 16 de noviembre de 1929 ya se presagiaba una lenta e irregular recesión, que afectaba a las industrias básicas, pero no al comercio en general, y que tenía como causa el cambio de ciclo económico tras varios años de expansión³¹⁸. La necesidad de recuperar el ritmo de producción en las empresas condujo la mirada de los empresarios hacia el exterior, en busca de nuevos mercados. Así, un artículo con el significativo título “Foreign Trade Is Also Business”, reflejaba esta idea:

“The World is one big market in which everybody buys and sells. There is no nation and almost no part of the world’s surface that hasn’t a share in international trade. It is a big business”³¹⁹.

El semanario también destacaba que la actividad empresarial se recuperaría antes de que lo hiciera el valor de las acciones, gracias a la liquidez de dinero y a la existencia de una gran cantidad de fondos para la expansión de los negocios. Desde los editoriales, se apeló al coraje y al pensamiento creativo de los hombres de negocios como apoyo fundamental en este camino hacia la recuperación:

“The speed of recovery from speculative collapse, the strength of resistance to legislative obstruction, depends ultimately upon the courage, vision and intelligence that the individuals who really constitute “business” bring to their tasks. [...] Prosperity is the product of ideas. It is

³¹⁷ BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 275.

³¹⁸ “Business Outlook”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1929, p. 3.

³¹⁹ “Foreign trade is also business”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1929, p. 21.

made by what men think; it can be maintained only by creative thought”³²⁰.

Internamente, *Business Week* también se apoyó en la creatividad como forma de solventar la crisis de lectores sufrida en esos momentos. Así, reportajes como “‘Off 7%’ A Drama of Business”, reflejaba, como si de una escena de una obra de teatro se tratara, las principales consecuencias del *crash* bursátil para la actividad de las principales industrias estadounidenses, en las que se esperaba que la producción cayera un 7%³²¹.

Ya antes de finalizar 1929, la publicación aceptaba la gravedad de los hechos que se estaban produciendo, aunque todavía ofrecía muestras de su confianza en que la tormenta pasara pronto. En este sentido, el “Business Outlook” del 30 de noviembre dejaba entrever que el desaceleramiento de la economía podía ser mayor de lo esperado en un primer momento³²². Pero al mismo tiempo, en el editorial de este número se apuntaba que, a pesar de las opiniones sobre una posible recesión después del colapso bursátil, “*Business Week* creía que no se produciría, y que la actividad de los negocios volvería a su normalidad”³²³.

Finalmente, la tesis que defendía la llegada de la depresión fue ganando enteros. En otro artículo, la revista señalaba cómo una parte de la opinión pública, y también de los hombres de negocios, comenzaba a pensar en la depresión como una realidad. Para evitarlo, se necesitaba una mayor transparencia en la actividad de los negocios y también una perfecta cooperación entre las industrias y el Gobierno. El semanario afirmaba que el Presidente había hecho lo que había podido reuniéndose en Washington con los principales líderes empresariales, sin embargo, la clave estaba en el trabajo de los empresarios³²⁴.

En diciembre, la revista utilizaba en titulares el término depresión, aunque de nuevo con reservas. En “What kind of business recession”, se afirmaba que “ni antes la situación era tan

³²⁰ “What really matters”, *Business Week*, 23 de noviembre de 1929, p. 52.

³²¹ “‘Off 7%’ A Drama of Business”, 23 de noviembre de 1929, pp. 22-24.

³²² “Business Outlook”, *Business Week*, 30 de noviembre de 1929, p. 3.

³²³ “Now Carry It Through”, *Business Week*, 30 de noviembre de 1929, p. 44.

³²⁴ *Idem*.

exageradamente buena, ni ahora la situación era tan mala”. El texto seguía:

“Much that is now being said about recession in industrial activity is not altogether accurate. The Business Week has lately suggested that the falling off in activity in certain basic industries has so far been little if any more than normal for the season, plus what is natural in view of previous excessive expansion”³²⁵.

En ese mismo número, el resultado de la encuesta “In the opinion of 5,600 business men” mostraba que el nivel general de los negocios en el invierno era un 1% inferior al de noviembre, y un 2% inferior con respecto al mismo período del año anterior. Sin embargo, cinco factores resultaban alentadores para pensar en la recuperación: la pronta vuelta a la normalidad de la Bolsa, la acción conjunta de los hombres de negocios y la administración Hoover, el retorno del nivel del dinero a niveles estables, la mejora de las condiciones agrícolas y una actitud más optimista de los agricultores, y la escasa existencia de inventario entre los distribuidores.

Por otro lado, la inseguridad y la amenaza sobre lo que podía deparar el futuro eran los factores más desfavorables. Refiriéndose a ello, *Business Week* apuntaba:

“The business man whose personal fortune was hit by the crash of the stock market –and there are thousands of this species- will feel for a time, at least, that all business has been hit as hard as he and will, therefore, work under a cloud of extreme caution until he finds that business is just as plentiful as ever if he will only go out and get it”³²⁶.

³²⁵ “What kind of business recession”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1929, p. 21. En su historia sobre McGraw-Hill, Burlingame refleja que los días de esperanza que la revista había anunciado de forma muy explícita no duraron mucho y para 1931 –el 10 de octubre de ese año McGraw-Hill inauguró su nuevo edificio situado en el 330 West de la calle 42- el incidente del *crash* bursátil se había quedado pequeño en comparación con la depresión económica. Vid. BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 269.

³²⁶ “In the opinion of 5600 business men”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1929, p. 40. En números posteriores, los pronósticos de la revista seguían indicando la paulatina caída del nivel productivo de las empresas, pero afirmaban que la recuperación podía estar también cercana. Asimismo, los mensajes del presidente Hoover a los empresarios se podían resumir en la máxima: “Go to Work”. Vid. “One good old Word”, *Business Week*, 14 de diciembre de 1929, p. 48.

En el último editorial de 1929, bajo el título “In the Soothsayers’ Season”, se hacía referencia a la gran cantidad de profecías que se estaban realizando sobre la marcha de los negocios con la llegada del fin de año:

“We all recognize that as a science, business forecasting is a somewhat primitive affair. Attempts to foretell the future of business are likely to be little more than expressions of wish or a fear. Business is still too much a human and too little a mechanical matter to lend itself as yet to sure or scientific prophecy”³²⁷.

A través del análisis de los “Business Outlook”, la sección de Bolsa y los editoriales, se llega a la conclusión de que *Business Week* manejó la posibilidad de que llegase una grave recesión económica. Ahora bien, su deseo por superar la crisis y no desanimar a los hombres de negocios, hizo que, en más de una ocasión, el semanario restara gravedad a los acontecimientos e incluso afirmara que la trágica situación vivida por los negocios era algo pasajero.

Poco a poco, número tras número, la depresión económica se convirtió en el tema predominante de la revista. Pero, al mismo tiempo, la evolución de las principales industrias fue seguida con detenimiento. Especial atención se dedicó a las innovaciones desarrolladas para mejorar la actividad empresarial y superar la crisis económica.

Como ha quedado reflejado en todo este apartado, *Business Week* salió al mercado en un momento complicado para los negocios, actividad que conformaba su punto de referencia informativo. Sin embargo, la revista supo lidiar estos difíciles momentos iniciales, gracias a un trabajo de gran calidad elaborado por los redactores de su plantilla. Prueba de ello es el aumento de difusión experimentado en los cuatro primeros meses desde su nacimiento, en los que consiguió aumentar la tirada desde los 75.000 ejemplares semanales hasta los 89.904³²⁸.

A pesar de la difícil situación económica y empresarial que se avecinaba en la década de 1930, *Business Week* continuó semana tras

³²⁷ “In the soothsayers’ season”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1929, p. 36.

³²⁸ “Business Week, 75 Years of Editorial Excellence”, *Business Week*, New York, 2004, p. 1.

semana informando a los hombres de negocios de los cambios más significativos que se daban en el terreno empresarial y explicar su significado y consecuencias más importantes. En este contexto, el cambio tecnológico y la innovación, ámbitos de referencia para muchas de las publicaciones industriales de McGraw-Hill, se convirtieron en uno de los pilares empresariales de aquellas compañías que querían superar la crisis, y por consiguiente, en uno de los focos informativos prioritarios del semanario.

Desde mediados del siglo XIX, el cambio tecnológico, la innovación, y el *management*, fueron factores que influyeron decisivamente en el nacimiento y evolución de los negocios dentro y fuera de los Estados Unidos. Una de las manifestaciones de esa conjunción de factores fue que en la primera década del siglo XX se produjo la consolidación de las grandes corporaciones como eje del poderío económico estadounidense. En torno a ellas, y a sus necesidades de comunicación –tanto interna como externa- se desarrollaron una gran cantidad de publicaciones especializadas en las distintas industrias, en lo que vino a denominarse como prensa industrial.

Entre las personalidades más relevantes del periodismo industrial destacaron James Herbert McGraw y John Alexander Hill, fundadores de McGraw-Hill Publishing Company, un grupo editorial con un considerable número de publicaciones especializadas. En su seno nació en 1929 *Business Week*, con el objetivo de informar sobre los negocios de forma horizontal –a diferencia de la “verticalidad” de las publicaciones de industria-, y para difundir un mayor conocimiento sobre la forma de gestionarlos más eficazmente, sobre sus éxitos y fracasos, sus héroes y villanos.

El nuevo semanario, nacido sólo unas semanas antes del *crash* del 29, vivió unos meses fundacionales complicados, no sólo por la difícil coyuntura económica, sino también por el gran reto que supuso tener que interpretar unos acontecimientos tan complejos como los que precedieron a la gran depresión.

El análisis sobre el *crash* y sus inminentes consecuencias en el resto de la economía fueron protagonistas absolutos durante los primeros meses de la publicación en el mercado. Para diciembre de

1929, las informaciones reflejaban la gravedad de la situación económica y la posibilidad de que llegase la depresión que finalmente azotó a la economía estadounidense. Pero al mismo tiempo, también desde los primeros números, el semanario mostró su peculiar forma de acercarse al mundo de los negocios con un interés especial por los temas transversales, entre los que destacaron los asuntos tecnológicos y de gestión empresarial.

Los contenidos de *Business Week* tuvieron desde un principio una gran calidad periodística, gracias al excelente trabajo de sus redactores –con un elevadísimo grado de reporterismo y un depurado proceso de edición que se mantendría a lo largo de las décadas-, y al buen uso de los recursos disponibles y de las sinergias que se derivaban de su pertenencia a McGraw-Hill. A pesar de las dudas iniciales sobre la viabilidad del proyecto, *Business Week* pudo seguir en el mercado gracias a la especial confianza que tuvieron en su innovadora fórmula algunos directivos de la compañía. Ese apoyo continuaría siendo fundamental en las tumultuosas décadas que siguieron al *crash* de 1929.

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

CAPÍTULO 2

LA CONSOLIDACIÓN DEL SEMANARIO (1930-1950)

El período que abarca desde los años treinta a los cincuenta del siglo XX fue testigo de varios de los acontecimientos más relevantes de la historia estadounidense y mundial. La depresión económica y el *New Deal* darían paso a un contexto marcado por la Segunda Guerra Mundial y la posguerra. Cada una de estas etapas históricas fue decisiva para comprender la evolución del mundo de los negocios, debido al gran impacto que ejercieron en la actividad industrial de la nación. En ese mundo, las innovaciones tecnológicas continuaron moldeando el tejido empresarial estadounidense y sirvieron de modelo de desarrollo económico para muchos otros países.

Entre 1930 y 1950, las compañías estadounidenses experimentaron un gran desarrollo. Fueron unos años en los que se investigaron nuevas tecnologías que cambiaron el contexto en el que el hombre de negocios operaba. Así, la introducción masiva de la radio y el paulatino desarrollo de la televisión y el radar marcaron la consolidación de la electrónica en la sociedad. Por otra parte, el transporte experimentó grandes mejoras con la comercialización masiva del automóvil y la llegada del avión. Fue también el tiempo en el que la energía nuclear ganaría cada vez más fuerza en el mundo de los negocios, ante el tremendo potencial económico que esta incipiente industria presentaba dentro del sector energético, que se transformó sobre todo tras la guerra. El desarrollo de las centrales

nucleares y la bomba atómica abrieron el debate sobre los beneficios y perjuicios que este desarrollo científico y tecnológico ofrecía a la sociedad.

Junto a la implantación de estas innovaciones y la creación de nuevas industrias, el *management* continuó desarrollándose como disciplina y como guía al servicio del hombre de negocios en su actividad diaria. Las relaciones entre el directivo y el trabajador recibirían cada vez una mayor atención por parte del mundo académico y profesional.

En este cambiante contexto, McGraw-Hill se asentó como empresa dedicada al periodismo industrial y de negocios, al tiempo que prestaba una creciente atención al área de la edición de libros. El lanzamiento de nuevas publicaciones, así como la compra de otras ya existentes y de empresas periodísticas y editoriales, otorgaron a la compañía una situación privilegiada del sector de la información en los Estados Unidos. Asimismo, apostaría decididamente por la internacionalización.

La muerte de James H. McGraw en 1948, fundador de la empresa y toda una institución para entonces, marcó un antes y un después en la compañía, aunque su hijo y sucesor, James H. McGraw Jr., ya había tomado las riendas del negocio de forma exitosa desde hacía algunos años.

En ese entorno de salida de la depresión, de renovado protagonismo del desarrollo tecnológico y empresarial, y en el seno de una compañía ya muy asentada, *Business Week* lograría hacerse un hueco importante en el mercado de la prensa de negocios. La apuesta de la revista por ofrecer una perspectiva horizontal de los negocios, y su esfuerzo por lograr la máxima calidad editorial, hicieron que la publicación tuviera cada vez más éxito entre lectores y anunciantes. De hecho, para finales de los años cuarenta, *Business Week* ya había conseguido disipar todas las dudas que existieron en los primeros años sobre su continuidad. En los cincuenta, el semanario era ya un activo clave de McGraw-Hill, y un actor relevante en el sector de la prensa económica estadounidense.

2.1. NUEVAS FRONTERAS ECONÓMICAS, TECNOLÓGICAS Y EMPRESARIALES

Tras la prosperidad y el optimismo social y económico de los años veinte, el desplome bursátil de 1929 marcó el fin de la denominada *nueva era*, dando paso a la Gran Depresión. Una nueva etapa de crisis económica y social generalizada azotaría a los Estados Unidos durante prácticamente toda la década posterior, con consecuencias nefastas dentro y fuera del país.

2.1.1. Los retos del *New Deal* y la economía de Guerra

La toma de decisiones para solventar la crisis económica fue el eje central de la agenda de Herbert Hoover durante su mandato como presidente de los Estados Unidos entre 1929 y 1933³²⁹.

También tuvo un gran protagonismo en estos años la ineficacia de la Reserva Federal. La falta de liderazgo y de experiencia del banco central estadounidense provocó que la recesión económica

³²⁹ En un intento continuo por aliviar la crisis, la administración –caracterizada hasta entonces por defender el liberalismo político y económico– comenzaría a intervenir cada vez más en la economía del país, en numerosas ocasiones a través de medidas proteccionistas. Leyes como la *Smoot-Hawley Tariff Act* –medida para proteger a los agricultores estadounidenses ante la competencia de los productos agrícolas de otros países–, se convertirían en uno de los símbolos del proteccionismo ejercido por la administración estadounidense durante la Depresión. Esta ley fue la gran promesa de Hoover en las elecciones de 1928. Sin embargo, análisis económicos realizados con posterioridad han apuntado a que la *Smoot-Hawley Tariff Act*, aprobada en junio de 1930, fue uno de los causantes directos de que la recesión económica fuera tan acentuada. Esta medida supuso el arancel más alto de la historia, con una carga de hasta un 40% en productos agrícolas e industriales, que tuvo consecuencias directas en el comercio exterior, ya que tanto las exportaciones como las importaciones disminuyeron. Cfr., HOOVER, H., *The Memoirs of Herbert Hoover. The Great Depression, 1929-1941*, The McMillan Company, New York, 1952, pp. 16-37; JEANSONNE, G., *A time of paradox, America from awakening to Hiroshima, 1890-1945*, Rowman & Littlefield Publishers Inc., New York, 2007, p. 139; y CLEMENTS, P. *op. cit.*, p. 78, 86-92.

inicial se prolongara hasta convertirse en la peor depresión económica de la historia de aquel país³³⁰.

Una de las medidas más radicales para combatir la Depresión llegó en junio de 1932 con la Reconstruction Finance Corporation (RFC), una medida diseñada para recuperar la confianza en la economía en general y en las instituciones financieras en particular. La RFC supuso un préstamo de dos mil millones de dólares para rescatar bancos, aseguradoras, ferrocarriles y compañías constructoras. Esta medida también trató de estimular a las exportaciones, la producción industrial y el empleo. Años después, la RFC se convertiría en uno de los símbolos de la recuperación económica durante la presidencia de Franklin D. Roosevelt y su paquete de medidas conocido como el *New Deal*³³¹.

Con una personalidad muy diferente a la de Hoover, Roosevelt se presentaba como dinámico, carismático y representaba la esperanza de la población en la recuperación económica. Sus palabras “The only thing we have to fear is fear itself” pasarían a la historia como el mensaje optimista que se difundió a la sociedad desde la Administración. Su política económica, más conocida como *New Deal*, facilitó la vuelta a la prosperidad económica de los Estados Unidos, aunque ésta no llegaría de forma inmediata³³².

En su análisis sobre este singular período histórico, Joseph M. Siracusa y David G. Coleman destacan cómo el *New Deal* cambió las relaciones entre el gobierno y los ciudadanos:

³³⁰ BERNANKE, B., *On Milton Friedman Ninetieth Birthday*, Discurso en el acto de homenaje al economista Milton Friedman en la Universidad de Chicago, 8 de noviembre de 2002. Al mismo tiempo, otros factores tales como la tendencia alcista de los mercados de valores en los años veinte, la revolución tecnológica conducida por el desarrollo de la radio y el automóvil, la burbuja inmobiliaria en el estado de Florida, un crecimiento económico negativo y la falta de liquidez existente en aquel momento indicaban que el banco central estadounidense debería haber reducido los tipos de interés. La Fed, sin embargo, continuó con su errónea concepción de que unos elevados tipos de interés eran esenciales para mantener la paridad del valor del dólar y el oro. Cfr., COY, P., “Lessons from the depression”, *Business Week*, 10 de marzo de 2008, p. 32.

³³¹ Cfr. JEANSONNE, *op. cit.*, pp. 156-157.

³³² BLUM, J. et al., *The National Experience. A History of the United States* (7th edition), Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, 1989, p. 619.

“Los Americanos, quienes nunca habían recibido ayuda directa del gobierno para mejorar la calidad de sus vidas, ahora miraban a Washington para pedir ayuda. Desde entonces, la experiencia política estadounidense nunca ha sido la misma”³³³.

Algunas de las leyes más representativas aprobadas durante el primer mandato de Roosevelt fueron dirigidas a solventar los problemas del sistema inmobiliario, y a potenciar el nivel de la producción industrial con la National Industrial Recovery Act³³⁴.

Al mismo tiempo, el colapso sufrido por las instituciones financieras fue tal vez uno de los más significativos durante la Depresión. La crisis de confianza generalizada provocó que la sociedad se apresurara a retirar sus ahorros de los bancos, provocando una gran escasez de liquidez³³⁵.

En general, el contexto político, económico y social al que tuvo que enfrentarse Roosevelt era muy complicado. Sin embargo, Roosevelt tuvo dos virtudes que ningún otro presidente había mostrado con anterioridad: entender el poder de los medios de comunicación y confiar los puestos políticos a la gente mejor preparada para ello, independientemente de sus ideas políticas³³⁶.

Estas virtudes propiciaron que, a pesar de que la primera serie de medidas adoptadas por la Administración no proporcionaron la esperada recuperación económica, Roosevelt volviera a ganar las elecciones presidenciales en 1936. Durante su segundo

³³³ SIRACUSA, J. M., y COLEMAN, D. G., *Depression to Cold War. A history of America from Herbert Hoover to Ronald Reagan*, Praeger, Westport, 2002, p. 21.

³³⁴ La idea subyacente en esta nueva ley afirmaba que una excesiva competencia era destructiva tanto para los negocios como para la sociedad. Para evitar esta situación, cada sector industrial redactó una serie de códigos con los que defendían una competencia justa, incluyendo indicaciones sobre jornadas laborales y salarios. Cfr., JEANSONNE, G., *op. cit.*, pp. 157-159.

³³⁵ Para afrontar esos problemas, la Glass-Steagall Act de 1933 creó la Federal Deposit Insurance Corporation, institución federal que velaba por la garantía de los depósitos de los ciudadanos en los bancos comerciales. Al mismo tiempo, la ley separó los bancos de inversiones de los bancos comerciales. Así, por ejemplo, la unidad de inversiones de J. P. Morgan se convertiría en Morgan Stanley. A partir de entonces, los bancos comerciales estarían supeditados a una gran regulación para mantener capital en efectivo con el que atender los depósitos de los clientes, mientras que los bancos de inversiones disfrutarían de una mayor desregulación y libertad de acción para buscar fondos y realizar inversiones.

³³⁶ JEANSONNE, G., *op. cit.*, pp. 115-117.

mandato, Roosevelt continuó su intervencionismo político y económico, y lanzó un segundo plan de acciones, o segundo *New Deal*³³⁷. Ya en 1940, meses después del inicio de la Segunda Guerra Mundial y con la economía en plena fase de recuperación, Roosevelt obtuvo su tercer mandato como presidente de los Estados Unidos, un hecho inédito en la historia del país³³⁸.

Como es bien sabido, la neutralidad estadounidense mostrada al inicio del conflicto bélico cambió tras el ataque de las tropas japonesas a la base Hawaiana de Pearl Harbor en diciembre de 1941, hecho que provocó una reacción inmediata de los Estados Unidos³³⁹.

La guerra provocó un notable incremento de la producción de maquinaria y armamento para el conflicto. Además, y para hacer frente al nuevo contexto nacional e internacional, Roosevelt descentralizó el poder a través de la asignación de tareas específicas a las agencias civiles³⁴⁰. Siracusa y Coleman han subrayado en su obra la repercusión de la Segunda Guerra Mundial a nivel político, económico y social:

“La Segunda Guerra Mundial fue la mayor prueba y el mayor triunfo. Paradójicamente, separó familias, requirió sacrificio, mató a cientos de miles, pero al mismo tiempo unificó la nación y acabó con la gran depresión”³⁴¹.

³³⁷ La creación de puestos de trabajo y la inyección de dinero en la economía fueron algunas de las medidas adoptadas durante esta segunda fase de reformas para reactivar la economía estadounidense. Ya desde 1935, la Works Progress Administration sirvió de ayuda para solucionar el grave problema de desempleo existente. Cfr., JEANSONNE, G., *op. cit.*, pp. 159-161. Muchos conservadores expresaron su odio hacia las medidas de Roosevelt, ya que pensaban que representaban el fin del estilo de vida americano. Pero estas duras críticas tuvieron poca repercusión en el voto final y Roosevelt ganó un segundo período como presidente. Cfr., BLUM, J. et al., *The National Experience...*, *op. cit.*, p. 634.

³³⁸ Cfr., *Ibid.*, pp. 656-657.

³³⁹ Siracusa y Coleman han señalado que, a pesar de que el ataque a Pearl Harbor ha pasado a la historia como uno de los ataques por sorpresa más famosos, el bombardeo fue la culminación violenta de un largo período de conflictos diplomáticos. Cfr., SIRACUSA, J. M., y COLEMAN, D. G., *op. cit.*, pp. 69 y 89.

³⁴⁰ Cfr., BLUM, J. et al., *op. cit.*, p. 667. Los autores señalan como ejemplo la creación de la War Food Administration para dirigir el programa de ayuda de comida desde diciembre de 1942.

³⁴¹ SIRACUSA, J. M., y COLEMAN, D. G., *op. cit.*, p. 216.

Ya en 1944, Roosevelt fue reelegido para un cuarto mandato, aunque éste se vería interrumpido por su fallecimiento en 1945, año en el que Harry S. Truman tomaría su relevo³⁴². El conflicto bélico supuso una gran reactivación de la actividad empresarial para cubrir las necesidades abiertas por el frente de batalla hasta el punto de que, según ha afirmado Jeannsonne, la Guerra “facilitó la reconciliación entre el gobierno y los grandes negocios”³⁴³.

En la posguerra, el período entre 1945 y 1949 supuso un punto de inflexión en la historia de los Estados Unidos, convertidos en la primera potencia mundial, debido a la gran importancia que la política exterior tendría a partir de entonces en la toma de decisiones de la nación y la creciente tensión en las relaciones internacionales³⁴⁴.

Jenkins ha señalado que las relaciones entre la Unión Soviética y los Estados Unidos empeoraron después de que el comunismo se impusiera en Europa del Este. Asimismo, la tensión del bloqueo de Berlín en 1948 reafirmó la posibilidad de una nueva guerra entre ambas potencias. Esta situación se agravaría con la caída de Checoslovaquia bajo influencia rusa, uniéndose a las anteriores anexiones de Polonia, Hungría y Croacia. En 1949, los Estados Unidos encabezaron la formación de la OTAN, abandonando de esta forma su negación a formar parte de coaliciones internacionales en períodos de paz. A nivel interno, a pesar del *boom* industrial y económico de la posguerra, el país todavía tenía grandes problemas laborales. Durante la primera mitad de 1946, más de tres millones de obreros estaban en huelga³⁴⁵.

³⁴² Después de que los Estados Unidos hubieran participado durante más de cuatro años en la guerra, con más de 16 millones de soldados en el frente y más de 400.000 de sus soldados muertos, el bombardeo atómico a Hiroshima y Nagasaki marcó el inicio del fin de la Segunda Guerra Mundial. Cfr., JENKINS, P., *A History of the United States* (3rd edition), Palgrave Macmillan, New York, 2007, p. 229.

³⁴³ JEANSONNE, G., *op. cit.*, p. 217-218.

³⁴⁴ Uno de los hechos más significativos fue el de los acuerdos de Bretton Woods alcanzados en julio de 1944. Establecieron un nuevo orden en las relaciones comerciales y financieras de los países desarrollados a través de la creación del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Estas instituciones velaban por el buen funcionamiento del sistema financiero internacional y ofrecían fondos para el desarrollo económico e informes sobre tendencias económicas en determinados países.

³⁴⁵ JENKINS, P., *op. cit.*, p. 231.

2.1.2. De la electrónica a la energía nuclear

A pesar del profundo intervencionismo gubernamental para solventar la crisis económica, las inversiones federales en investigación y desarrollo fueron muy limitadas hasta el comienzo de la II Guerra Mundial. Este hecho destacaba la importancia de la iniciativa privada a la hora de impulsar proyectos con los que las empresas y universidades pudieran desarrollar nuevos productos e introducir innovaciones en el mercado para mejorar los servicios prestados a la sociedad. El conflicto mundial transformó este contexto de forma considerable debido a la importancia concedida por parte de la administración, en particular desde el departamento de defensa, al desarrollo de nuevos productos, equipamiento y armamento para su utilización en el frente de batalla³⁴⁶.

En estas décadas, el paulatino desarrollo del automóvil, el avión, la radio, la televisión y el radar continuaron la transformación del país, como lo hicieron los ferrocarriles y el telégrafo en décadas anteriores.

La radio experimentó un gran desarrollo tecnológico y comercial entre 1930 y 1950, convirtiéndose en uno de los medios de comunicación más extendidos en la sociedad estadounidense³⁴⁷. Durante los años treinta, los principales proyectos de investigación en el campo de la radio trataron de mejorar las transmisiones

³⁴⁶ MOWERY, D. y ROSENBERG, N., *Technological Change...*, *op cit.*, pp. 26-30. Durante los años treinta, las inversiones federales en Investigación y Desarrollo oscilaban entre un 12% y un 20% del total de las inversiones en investigación realizadas en el país. En 1940, el último año antes de la masiva movilización estadounidense en la Guerra, estas inversiones no llegaban a los 75 millones de dólares. Los autores añaden que la inversión en I+D creció hasta los 1.300 millones de dólares en 1945. Asimismo, la Segunda Guerra Mundial puso de manifiesto la gran capacidad de las empresas privadas y las universidades para desarrollar grandes proyectos de investigación.

³⁴⁷ NAUGHTON, J., *A Brief History of the Future. From Radio Days to Internet Years in a Lifetime*, The Overlook Press, Woodstock, 2000, p. 11. El autor señala cómo los primeros fanáticos de la radio eran vistos como gente extraña por el resto de la sociedad, al tiempo que recibieron fuertes críticas por la escasez y baja calidad de los contenidos que ofrecían.

transatlánticas y de la calidad de los aparatos receptores³⁴⁸. En los años cuarenta, la radio se consolidó como la tecnología de la información más influyente de la época, en buena medida, debido a su influencia durante los años del conflicto bélico. Asimismo, el desarrollo y la comercialización de la radio en este período servirían de base para el nacimiento de la televisión una década después.

Alfred Chandler ha subrayado el lento camino que se tuvo que seguir hasta la introducción definitiva de la televisión. En esta evolución, Chandler destaca la transferencia de los recursos tecnológicos de la firma Westinghouse a RCA en 1930 y la mejora de las ventas de la radio en los años cuarenta como hechos cruciales, ya que permitieron que las grandes corporaciones tuvieran los recursos necesarios para invertir en la comercialización de aparatos de televisión y sus componentes. Estas empresas tendrían entonces la infraestructura y las técnicas de marketing necesarias para el lanzamiento del nuevo medio y “la televisión se convirtió en el principal foco de desarrollo de nuevos productos y en el desarrollo de las técnicas organizativas de las compañías”³⁴⁹.

Las inversiones en investigación y producción para el desarrollo comercial de la televisión se reanudaron tras el parón de la Guerra. Sin embargo, todavía tendrían que transcurrir varios años hasta que este incipiente medio de comunicación estuviera disponible para la mayoría de la sociedad, al tiempo que se seguía investigando en nuevas innovaciones tecnológicas dirigidas, en gran parte, a la introducción del color³⁵⁰.

Con el desarrollo de la radio y la televisión, la industria de la electrónica se había convertido en una de las más poderosas dentro

³⁴⁸Cfr., BRAY, J., *Innovation and the Communications Revolution. From the Victorian pioneers to broadband Internet*, The Institution of Electrical Engineers, London, 2002, pp. 77 y 90-93.

³⁴⁹ CHANDLER, A., *Inventing the electronic century...*, *op. cit.*, p. 25; CHANDLER, A. D., “How High Technology...”, *op. cit.*, p. 23. El autor señala que las ventas de aparatos de radio aumentaron desde los 4,4 millones en 1934 a 10,7 millones en 1939. Ver también, SHIERS, G. (Ed.), *Technical Development of Television*, Arno Press, New York, 1977, pp. 71 y 72; ABRAMSON, A., *The History of Television, 1880 to 1941*, McFarland & Company Inc., Jefferson, NC, 1987, p. 272; y ABRAMSON, A., *The History of Television, 1942 to 2000*, McFarland & Company Inc., Jefferson, NC, 2003, pp. 3-36.

³⁵⁰ CHANDLER, A. *Inventing the electronic century...*, *op. cit.*, pp. 27-34.

del mundo de los negocios en los Estados Unidos. A pesar de la crisis económica que azotó al país durante la mayor parte de este período, la electrónica experimentó un crecimiento técnico y comercial muy notable³⁵¹.

De forma paralela, el transporte continuó siendo una de las principales áreas en las que el cambio tecnológico y la innovación tuvieron un papel fundamental. El automóvil, además del autobús y el camión, y el avión, dentro del transporte aéreo, han merecido una gran atención por parte de los historiadores de los negocios.

Durante las primeras décadas del siglo veinte, el automóvil no sólo tuvo un gran impacto económico en los Estados Unidos³⁵², sino también social, al transformar el modo de vida de los ciudadanos y rediseñar una gran parte de las ciudades del país³⁵³. El estado de Michigan pronto se convertiría en la sede de las principales empresas automovilísticas como Ford, General Motors o Chrysler, gracias a que allí se produjo la concentración de un grupo de inventores apasionados por el automóvil, si bien con el paso de los años estas empresas establecerían plantas de producción en otros estados y países³⁵⁴.

Ante la depresión económica, el *New Deal* tuvo un fuerte impacto en la industria del automóvil. Con la aprobación de la Wagner Act de 1935, los sindicatos como el United Auto Workers comenzaron a tomar un gran poder de negociación con las grandes

³⁵¹ Cfr., BROWN, L., *A Radar History of World War II. Technical and Military Imperatives*, Institute of Physics Publishing, Bristol, 1999, p. 33.

³⁵² El automóvil comenzó a comercializarse de manera masiva en los años veinte y treinta. Clarke señala que mientras que para 1920 se vendieron 2,2 millones de coches, esta cifra aumentaría hasta los cinco millones en 1929, justo antes de entrar en la Gran Depresión, cuando las ventas caerían hasta los 1,4 millones en 1932. Desde entonces, las ventas comenzaron a recuperarse hasta alcanzar niveles anteriores al *crash*, pero con el inicio de la Segunda Guerra Mundial, la producción de coches se detuvo. Cfr., CLARKE, S. H., *Trust and power: consumers, the modern corporation, and the making of the United States automobile market*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass. 2007, p. 149.

³⁵³ Cfr., NORTON, P. D., *Fighting Traffic. The Dawn of the Motor Age in the American City*, The MIT Press, Cambridge, Mass., 2008, pp. 1-11.

³⁵⁴ Cfr., RUBENSTEIN, J. M., *The Changing US Auto Industry. A Geographical Analysis*, Routledge, New York, 1992, p. 104.

corporaciones, asegurando mayores salarios y beneficios para los empleados³⁵⁵.

Sería durante la Segunda Guerra Mundial, sin embargo, cuando la industria experimentó un cambio todavía más dramático. General Motors, por ejemplo, paró la producción de automóviles para la sociedad y se dedicó a la fabricación de armamento³⁵⁶. Después del conflicto, las compañías reconvirtieron sus plantas para producir coches para la sociedad en un mercado que si bien se había estancado en los años treinta y cuarenta, comenzaría a crecer rápidamente en la posguerra³⁵⁷.

Por su parte, el avión sería el siguiente medio de transporte con un gran impacto en el mundo de los negocios y en la sociedad. Si bien el vuelo protagonizado por los hermanos Wright el 17 de diciembre de 1903 supuso el primer vuelo exitoso y la culminación del esfuerzo realizado por muchos otros inventores durante el siglo XIX, los primeros vuelos regulares comenzaron años más tarde con el envío de correo por avión³⁵⁸.

Con la paulatina superación de los problemas de orientación iniciales gracias al desarrollo de la radio y al radar³⁵⁹, el reto por conseguir una velocidad mayor y por realizar vuelos de larga distancia se convertiría en una prioridad para la industria de la aviación en el período de entreguerras³⁶⁰. Por otro lado, mientras Ford había liberado a los estadounidenses de las barreras espaciales y temporales en el país, con la introducción del automóvil, Charles A. Lindbergh, a bordo del Spirit of St. Louis, fue la primera persona en

³⁵⁵ A pesar de que el *New Deal* estableció un salario mínimo para los trabajadores y de que los bancos facilitarían préstamos para la compra de coches, las ventas no crecieron significativamente durante los años treinta y la mayoría de la gente optó por el transporte público. Cfr., CLARKE, S. H., *op. cit.*, pp. 363 y 364.

³⁵⁶ Desde febrero de 1942 hasta septiembre de 1945, GM no fabricó automóviles y comenzó a producir tanques, armas y otro tipo de armamento por valor de hasta 12.000 millones de dólares. Cfr., *Ibid.* p. 365.

³⁵⁷ BARDOU, J. P., et al., *The Automobile Revolution. The Impact of an Industry*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill, 1982, pp. xiv, xv y 171.

³⁵⁸ CHANT, C. y BATCHELOR, J., *A Century of Triumph. The History of Aviation*, The Free Press, New York, 2002, p. 5.

³⁵⁹ HEPPEHEIMER, T. A., *A Brief History of Flight, From Balloons to Mach 3 and Beyond*, John Wiley & Sons, New York, 2001, p. 138.

³⁶⁰ CHANT, C. y BATCHELOR, J., *op. cit.*, p. 90. En febrero de 1933 Boeing lanzó el B-247, considerado como el primer avión moderno.

cruzar el Atlántico en avión, aunque el sueño de realizar vuelos transatlánticos permanecería al alcance de sólo unas pocas personas durante varios años³⁶¹.

Resulta interesante destacar el hecho de que mientras la economía se derrumbaba en los años treinta, la industria de la aviación –al igual que la ya mencionada electrónica– seguía creciendo. Como ha afirmado Tim Brady en su historia sobre la aviación: “The airline industry seemed Depression-proof” (es decir, a la industria de la aviación no parecía afectarle la Depresión)³⁶².

El desarrollo del avión estuvo también ligado en gran medida a los intereses militares³⁶³. Según Heppenheimer, la aviación tuvo un papel primordial en la Guerra Civil española entre 1936 y 1939, y a continuación, durante la Segunda Guerra Mundial, al facilitar los bombardeos aéreos³⁶⁴. La gran importancia de los aviones en el conflicto ha sido subrayada también por Alan I. Marcus y Howard P. Segal en su obra sobre historia de la tecnología en América: “Durante la Segunda Guerra Mundial los aviones tuvieron un papel mucho más importante que en cualquier otro conflicto previo, ya

³⁶¹ El 20 y 21 de mayo de 1927, Lindbergh completó el vuelo de 3.610 millas desde Nueva York hasta París en 33 horas y 39 minutos. HARDESTY, V., *Lindbergh: Flight's Enigmatic Hero*, Tehabi Books, 2002, Hong Kong, pp. 65-79. Vid también: LINDBERGH, C. A., *The Spirit of St. Louis*, Charles Scribner's Sons, New York, 1953; y JEANSONNE, G., *op. cit.*, pp. 115-116.

³⁶² A diferencia de otras industrias donde el Gobierno se mantuvo al margen desde un principio, entre 1927 y 1933 la mitad de las ventas de aviones eran encargos del Gobierno, lo que provocó mucha tensión entre diferentes industrias debido a la competencia por conseguir las inversiones federales³⁶². Esta competencia fue particularmente intensa entre la industria del automóvil y la del avión durante la II Guerra Mundial. Cfr., BRADY, T. (Ed.), *The American Aviation Experience. A History*, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL., 2000, pp. 171, 172, 177 y 180; RAE, J. B., *The American Automobile Industry*, Twayne Publishers, Boston, 1984, pp. 91-94; y PISANO, D. (Ed.), *The Airplane in American Culture*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 2003, pp. 12 y 66.

³⁶³ FREUDENTHAL, E. E., *op. cit.*, p. 279.

³⁶⁴ *Ibid.* p. 171. Otros autores como Brady también han coincidido con esta idea señalando el bombardeo de Guadalajara como uno de los más devastadores de la fuerza aérea. Cfr., BRADY, T., *op. cit.*, p. 188.

que fueron un elemento fundamental en la mayoría de las operaciones militares³⁶⁵.

Por otro lado, las innovaciones introducidas en los aviones durante la Guerra pusieron de manifiesto el potencial comercial de este medio de transporte³⁶⁶. Entre esas innovaciones, cabe destacar la introducción del avión de reacción o el *jet engine* a finales de la Guerra, que pronto dominaría tanto los vuelos civiles como los militares³⁶⁷.

En los últimos años de este período también se produjeron grandes avances dentro del sector de la energía nuclear. Las razones del impulso por mejorar esta creciente ciencia respondieron, en buena medida, a la creencia de que el régimen nazi alemán estaba construyendo una bomba atómica.

Los autores que han estudiado la evolución de la energía nuclear coinciden en que ese descubrimiento científico sea tal vez uno de los que mayor impacto ha ejercido en el mundo político y económico, además de ofrecer al ser humano la oportunidad de solventar su insaciable consumo energético y, de forma paradójica, servir posteriormente para su autodestrucción. Ninguna innovación tecnológica disponía del poder para solucionar la escasez de energía en el mundo y ninguna otra, al mismo tiempo, levantaba tantas interrogaciones sobre el riesgo de salud y seguridad que su uso conllevaba³⁶⁸.

Los Estados Unidos ejercieron un claro liderazgo en el desarrollo de la energía nuclear. Durante la Guerra, la Office of Scientific Research and Development, agencia federal creada en 1941 para coordinar la investigación científica con objetivos militares, fue la principal institución que estimuló y proporcionó fondos

³⁶⁵ MARCUS, A. I., y SEGAL, H. P., *Technology in America. A Brief History* (2nd Edition), Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, Texas, 1999, pp. 250-253.

³⁶⁶ PISANO, D., *op. cit.*, p. 274.

³⁶⁷ El incremento de fuerza y la velocidad causaban grandes dificultades para los diseñadores ya que exigían una aerodinámica diferente. El primer *turbojet* marcó la emergencia de una tecnología que transformaría la aviación militar y civil. El siguiente paso, ya en los cincuenta, sería el desarrollo de aviones que superaran la velocidad del sonido. Cfr., CHANT & BATCHELOR, *op. cit.*, pp. 230-249.

³⁶⁸ DAWSON, F. G., *Nuclear Power. Development and Management of a Technology*, University of Washington Press, Seattle, 1976, pp. 11-13.

económicos para la producción y desarrollo de nuevo armamento, pero sobre todo esponsorizó la investigación en la bomba atómica. Un año más tarde, el científico Enrico Fermi demostró la posibilidad de ejercer un control preciso para la ejecución de la bomba en un determinado lugar, hecho que convenció a Roosevelt de que la bomba atómica ya estaba preparada para su utilización en caso necesario³⁶⁹.

Tras la Guerra, científicos, políticos, burócratas y hombres de negocios coincidieron en la necesidad de desarrollar un plan con el objetivo de prohibir o al menos contener el uso destructivo de la tecnología nuclear, al tiempo que subrayar sus potenciales aplicaciones positivas para el desarrollo de la sociedad. La Atomic Energy Act de 1946 estableció la política general de los Estados Unidos en el desarrollo y uso de la energía atómica. A su vez, esta ley estableció la Atomic Energy Commission, agencia para fomentar y controlar el desarrollo de la ciencia y tecnología atómica en tiempos de paz, y que se encargaría de la protección de la salud y seguridad de los ciudadanos³⁷⁰. Sin embargo, desde mediados de 1947 el presidente Truman autorizaría al comité de la energía atómica la expansión de sus actividades militares incluyendo una mayor producción de las armas existentes, así como el diseño de armas más pequeñas y más eficientes dentro de la escalada armamentística que tuvo lugar durante la Guerra Fría³⁷¹.

Tanto el desarrollo de industrias cada vez más complejas, y tecnológicamente avanzadas, como los retos de organización y planificación de la producción en tiempos de guerra, demandaron nuevas reflexiones sobre las tareas de gestión y dirección.

³⁶⁹ MARCUS, A. I., y SEGAL, H. P., *op. cit.*, pp. 246-248; CAMILLERI, J. A., *The State and Nuclear Power. Conflict and Control in the Western World*, University of Washington Press, Seattle, 1984, p. 13. El desarrollo de la primera bomba nuclear o atómica durante la Segunda Guerra Mundial se llevó a cabo dentro del programa denominado Manhattan Project, bajo los auspicios del Manhattan Engineer District, y que a su vez pertenecía al U.S. Army Corps of Engineers, liderada por el general Leslie R. Groves y por el científico Robert Oppenheimer.

³⁷⁰ DAWSON, F. G., *op. cit.*, p. 20.

³⁷¹ CAMILLERI, J. A., *op. cit.*, pp. 1-4 y 9.

2.1.3. Relaciones humanas y mercado: las nuevas bases del *management*

Las teorías sobre la organización y dirección de las grandes corporaciones evolucionaron a lo largo del siglo XX a medida que la industria y el contexto en el que las empresas operaban cambiaba.

En los años treinta y cuarenta se produjo la mayor parte de la investigación sobre el comportamiento humano como base para elaborar una teoría de la gestión y dirección empresarial. Si los ingenieros habían dominado el *management* científico en décadas anteriores, el *management* del comportamiento o de las relaciones humanas fue interdisciplinario, con contribuciones de investigadores de las humanidades y ciencias sociales³⁷².

Una pensadora que comenzó a trabajar las relaciones humanas en la empresa fue Mary Parker Follet, cuya teoría defendía que el trabajo “era inseparable de los sentimientos, esperanzas, temores y aspiraciones del ser humano”. Por ello, afirmaba Follet, no se puede entender el trabajo y los negocios como una serie de causas y efectos aislados, sino como un proceso continuo de interrelaciones personales³⁷³.

Otro pensador que merece la pena ser destacado fue Chester I. Barnard, sociólogo que en su obra *The Functions of the Executive* defendía que los problemas empresariales y sociales a lo largo de la historia se debían a que no había una suficiente cooperación humana en las organizaciones³⁷⁴.

³⁷² MORAN, N. K., *Visions of management: The american business press in the postwar era, 1945-1985*, UMI Dissertation Services, Baltimore (Maryland), 1997, p. 200; WREN, D. A., *The Evolution of Management Thought* (4th ed.), John Wiley & Sons Inc., New York, 1994, pp. 275-276.

³⁷³ Follet subrayó también la necesidad del hombre de negocios de superar los conflictos que se le planteaban en su actividad de forma constructiva. Cfr., POLLARD, H. R., *Developments in Management Thought*, Heinemann, London, 1974, pp. 161-163. Y WREN, D., *op. cit.*, p. 259.

³⁷⁴ Nuevos pensadores como Eduard Lindeman, Jacob L. Moreno o Kurt Lewin también desarrollaron teorías que trataron de explicar esta complejidad “empresarial-humana”, con el objetivo de hacer que la gente fuera capaz de relacionarse de forma armoniosa en el trabajo y al mismo tiempo mantener un alto ratio de eficiencia. Cfr., WREN, D., *Ibid.*, pp. 267-269 y 275-293.

Al mismo tiempo, junto a la necesidad de comprender mejor las relaciones humanas en el puesto de trabajo, en organizaciones cada vez más complejas, merece la pena hacer referencia a una nueva teoría que ganaría cada vez más fuerza: la *Management Process School*. Esta escuela concebía una teoría del *management* basada en los procesos desarrollados en las tareas de dirección, organización, planificación y control de una compañía, así como el establecimiento de un marco conceptual y la identificación de sus principios subyacentes. Según esta teoría, cuyos máximos representantes serían el ya mencionado Henri Fayol y James D. Mooney, el *management* será visto como una ciencia universal para el gobierno, las empresas y las instituciones³⁷⁵.

Durante este período, en definitiva, el *management* pasó de ser un área meramente científica y racional a un área más social en la que el énfasis en las relaciones humanas y el comportamiento del trabajador fue mucho mayor que en etapas anteriores³⁷⁶. Un buen ejemplo de la aplicación de estas teorías tal vez se encuentre en David Packard y Bill Hewlett, fundadores del gigante electrónico Hewlett-Packard. Su idea era dirigir la empresa a través del “*management by wandering around*”, en el que los directivos salían de sus oficinas y charlaban con los empleados para conocer los entresijos del trabajo diario de sus compañías³⁷⁷.

A su vez, el cambio tecnológico y la innovación constante del mundo de los negocios hacían que la adaptación de los directivos a los nuevos contextos empresariales fuera crucial para su éxito a largo plazo. Además de establecer una cultura corporativa que favoreciera

³⁷⁵ GEORGE Jr., C. S., *The History of Management Thought*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1972, pp. 154-156.

³⁷⁶ Se trataba de satisfacer la necesidad del individuo de pertenecer a un grupo social, el deseo de expandir las actividades del puesto de trabajo, en un entorno de creciente especialización. Era una llamada a todos los trabajadores para participar en las tareas de decisión, evitando una jerarquía rígida, reconociendo el lado informal de los negocios y de los sentimientos del trabajador, y el desarrollo de estudios sobre la interacción entre organizaciones formales e informales. Cfr., WREN, D., *op. cit.*, p. 293.

³⁷⁷ TANZ, J., “A Brief History of Management”, *CNNMoney.com*, 1 de octubre de 2003, http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb_archive/2003/10/01/353427/; CORTADA, J. W., *Information Technology as Business History. Issues in the History and Management of Computers*, Greenwood Press, Westport, Conn., 1996, pp. 3, 48-49, 161 y 222; ROSENBERG, N., y MOWERY, D., *op. cit.*, p. 1.

el cambio y la adaptación a las nuevas tecnologías, la valoración personal y social del trabajador también resultaba primordial para las compañías³⁷⁸.

De forma paralela, y como un elemento fundamental dentro del *management* de las grandes corporaciones, el marketing se había convertido en una herramienta indispensable para la sostenibilidad de los negocios a largo plazo³⁷⁹. Para prosperar en un entorno cada vez más competitivo, los hombres de negocios se dieron cuenta de que el marketing debía formar parte de la filosofía de sus negocios para poder ver a través de los ojos de los consumidores y ofrecerles un producto de calidad en el momento oportuno³⁸⁰. En cierta manera, se trataba de transformar la misión de los negocios desde una basada exclusivamente en la obtención de beneficios, a otra que, además, ofreciera un servicio para mejorar la calidad de vida del ciudadano y, en definitiva, de la sociedad³⁸¹.

El *management* centrado en las relaciones humanas y el comportamiento, y el marketing como parte intrínseca de la estrategia corporativa para satisfacer al consumidor, además de para generar beneficios económicos, se convirtieron desde entonces en dos aspectos importantes del desarrollo del mundo de los negocios estadounidense.

³⁷⁸ CHRISTENSEN, C., *The Innovator's dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1997, pp. 29-30.

³⁷⁹ KOTLER, P., *Marketing Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2000, p. 3.

³⁸⁰ DAVEY, R. y JACKS, A., *How to be better at—marketing*, Kogan Page, London, 2000, p. 1.

³⁸¹ WESTING, J. H., y ALBAUM, G., *Modern Marketing Thought* (3rd Ed.), Macmillan Publishing Co. Inc., New York, 1975, p. 3. Uno de los ejemplos más innovadores del marketing en esta época fue General Motors, empresa automovilística que, a través de una fuerte inversión en publicidad y otras técnicas de marketing, como la investigación de mercados y las relaciones públicas, consiguió mejorar la eficiencia de la corporación. La estrategia de Alfred P. Sloan — presidente de GM- hizo que las ventas se incrementaran desde los 567 millones de dólares en 1920 hasta los 1.500 millones en 1929. Aunque las ventas se estancaron durante la Depresión, el nivel de producción y venta ya se había recuperado para mitad de la década de 1930. Cfr., CLARKE, S. H., *Trust and power: consumers, the modern corporation, and the making of the United States automobile market*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass., 2007, pp. 150 y 151.

2.2. LA EXPANSIÓN DE MCGRAW-HILL: DEPRESIÓN, GUERRA Y POSGUERRA

La depresión económica de los años treinta tuvo una repercusión negativa en la actividad de todas las unidades de negocio de McGraw-Hill Publishing Co., que hizo que la compañía viera sus beneficios reducidos de forma considerable.

James H. McGraw, *chairman* de McGraw-Hill, y Malcom Muir, *president*, ya hacían referencia al difícil contexto económico que se vivía en aquel momento en el informe anual de la compañía de 1930: “The year 1930 has been a difficult one in the publishing field as in other lines of financial business. The general economic depression has affected all our publications”. No obstante, la compañía registró 13 millones de dólares de ingresos por publicidad y suscripciones de sus publicaciones –incluyendo su unidad de libros- con dos millones de beneficio neto, sin incluir sus dos cabeceras más nuevas, *Business Week* y *System*. A todo ello, había que añadir los grandes gastos derivados de la construcción de la nueva sede de la empresa. Por otra parte, no se puede olvidar que para entonces la compañía tenía unos elevados costes de estructura. En 1930, McGraw-Hill contaba con 2.200 empleados, entre ellos 175 editores y 795 corresponsales.

Dos años después, el informe anual de la empresa hacía referencia a cómo 1930 había sido un punto de inflexión en cuanto al volumen de negocios y beneficio. A pesar de que los ingresos caerían hasta los siete millones de dólares con apenas beneficio neto, los directivos se mantenían optimistas y subrayaban su buena condición para afrontar la crisis³⁸².

³⁸² Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1932*, p. 2; *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1930*, 31 de diciembre de 1930, pp. 9-10. En su historia sobre McGraw-Hill, Burlingame señala que en los años precedentes al *crash*, la compañía había vendido numerosas acciones a sus empleados. Éstos compraron más de las que podían pagar y pidieron préstamos a los bancos. Sin embargo, la crisis bursátil y la recesión provocaron que la coyuntura se complicara. Los bancos reclamaban la devolución de un dinero que los deudores no podían ejecutar porque el valor de las acciones se había derrumbado. Al final, Henry Lord, miembro del consejo directivo de McGraw-Hill y una de las figuras clave del grupo desde su llegada en 1928, ideó un

2.2.1. La estrategia del grupo ante la crisis

Las dificultades económicas del país y de la propia compañía no impidieron que McGraw-Hill continuara con su estrategia de crecimiento.

En 1930, McGraw-Hill fundó *Product Engineering*, mensual que, partiendo de la base del *American Machinist*, estaría dirigido a los ingenieros y empresas que diseñaban maquinaria y herramientas metálicas. Otra publicación que se lanzó al mercado en la misma época fue *Engineering and Mining Journal Metal and Mineral Markets*, semanario que recogería la evolución del mercado de metales, minerales y otros productos de este ámbito.

Pero las novedades no sólo se producían en sectores ya bien conocidos por el grupo. De hecho, también en 1930 se lanzó al mercado *Electronics*. En su primer número, los más destacados ingenieros del momento explicaban la necesidad de contar con esta publicación para cubrir las incipientes tecnologías de la información, entre ellas, la radio. Precisamente, en torno a la radio, el desarrollo del tubo de vacío revolucionó este negocio, lo que benefició también a *Radio Retailing*, publicación encargada de cubrir esta industria³⁸³.

En la división de libros, los temas más comunes en estos años fueron los relacionados con la crisis económica. A través de ellos, McGraw-Hill trató de explicar las causas de la Depresión y las posibles vías para prevenir otra situación semejante³⁸⁴.

plan de devolución del dinero que mantuvo contentos tanto a los empleados como a los bancos. Cfr., BURLINGAME, R., *op. cit.*, pp. 273-274.

³⁸³ En su primer número, publicaba un artículo firmado por los más destacados ingenieros del momento, en el que explicaban la necesidad de contar con esta publicación para cubrir las incipientes tecnologías de la información, entre ellas, la radio. De hecho, Burlingame destaca en su obra que las publicaciones del grupo, desde *Electric Railway Journal*, *Electrical World*, *Bus Transportation* o *Chemical and Metallurgical Engineering*, hasta *Coal Age*, *American Machinist*, *Engineering News-Record*, *Engineering and Mining Journal* y *Electrical Merchandising* sintieron de forma directa o indirecta la gran influencia de la radio. Otras publicaciones que se añadieron al grupo en aquel período fueron: *Electrical Construction and Maintenance*, *Electrical Wholesaling* y *Industrial Distribution*, todas provenientes de la Electrical Trade Publishing Co. Cfr., *Ibid.*, pp. 281-285.

³⁸⁴ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1931*, pp. 4 y 5.

El crecimiento de McGraw-Hill exigía pensar en otras decisiones estratégicas, como la búsqueda de una mayor descentralización. La diversidad de campos cubiertos por la compañía necesitaba una mayor delegación de autoridad. Se decidió incorporar un editor en cada publicación o grupo de publicaciones de un mismo campo, para que se hiciera cargo de su dirección. Hasta entonces, James H. McGraw había sido máximo responsable de todas las publicaciones del grupo, pero el tamaño y la variedad temática de los productos de la empresa hacían que esa situación fuera insostenible. A este proceso de descentralización también ayudó el hecho de que McGraw, poco a poco, fuera retirándose del día a día en la compañía, aunque su figura siempre reaparecería en momentos clave. Así sucedió cuando, ante la profunda crisis que sacudía a las industrias que cubrían sus publicaciones, McGraw regresó a Nueva York desde su retiro en la costa Oeste de los Estados Unidos, a pesar de su avanzada edad, para participar en varias de las reuniones ejecutivas e inspirar ánimo entre los editores³⁸⁵.

³⁸⁵ BURLINGAME, R., *op. cit.*, pp. 290-292. Un asunto menor, destaca Burlingame, tenía que ver con la denominación de la persona encargada de la dirección de cada publicación. Al máximo cargo del área comercial y de negocio se le conocía como *publisher*. Sin embargo, McGraw era conocido como *THE publisher*. Esto hacía que los verdaderos editores de las publicaciones fueran denominados *general manager* o *publishing director*, para evitar confusiones. A pesar de su delicada salud, la inquietud de McGraw le llevó a realizar varios viajes por los Estados Unidos. Según Burlingame, el oeste del país fue uno de sus destinos preferidos, sobre todo Arizona y California. En la ciudad de San Francisco, McGraw había comprado una compañía que en 1919 rebautizó como McGraw-Hill Company of California, y que publicaba una revista titulada *Journal of Electricity and Western Industry*. En 1927, esta revista pasó a denominarse *Electrical West*, y representaba la única publicación regional de la compañía. Con ella, McGraw quería participar en el desarrollo industrial de la costa oeste de los Estados Unidos. Asimismo, McGraw-Hill Book Company estableció sus oficinas de la zona oeste en 1930. La historia de McGraw-Hill muestra cómo, a principios de los años treinta, James H. McGraw había comenzado a retirarse del día a día de la compañía para dedicarse a dar conferencias sobre periodismo. Una de ellas fue la que ofreció para el encuentro de la Associated Business Publications sobre “Estándares de la prensa de negocios”. La “huella” que este genio había dejado no sólo en las publicaciones de su grupo, sino también en el periodismo de negocios en general, fue referencia obligada durante las décadas posteriores dentro y fuera de los Estados Unidos. Burlingame señala que muchos ejecutivos de la compañía se

En un evento organizado por la Associated Business Papers en 1934, McGraw reflexionaba sobre la misión del periodismo de negocios:

“The function of the business paper is: (1) to advance the status of the industry it serves, and (2) to supply to the individual members a specific knowledge concerning the industry [...] The first represents the new function, one which has become necessary during the last fifteen years. The second was formerly the major, and, in fact, almost exclusive function recognized by business papers”³⁸⁶.

Un año más tarde, cuando las cuentas de resultados de la compañía ya mostraban una cierta recuperación³⁸⁷, James H. McGraw Jr., hijo del fundador, tesorero y vicepresidente de la empresa hasta entonces, ocuparía el cargo de *chairman of the board*, mientras que su padre seguiría como *chairman* honorífico³⁸⁸. En 1937, James H. McGraw Jr. sustituyó como presidente de la compañía a Malcolm Muir, que dejó su cargo para dirigir *Newsweek*. Conocido como Jay, el hijo del fundador siguió los pasos de su padre en los últimos años de la Depresión, la II Guerra Mundial y la posguerra, y mantuvo los altos estándares de calidad editorial y comercial impuestos en la compañía. Jay mostró un gran interés por divulgar la ciencia y la ingeniería al resto de la sociedad, ya que para él

sorprendieron del buen funcionamiento de la empresa sin la presencia de su fundador y máximo mandatario. Era evidente la positiva influencia que McGraw había ejercido sobre la gente que allí trabajaba, así como el hecho de que la era de los negocios liderados únicamente por un hombre había llegado a su fin.

³⁸⁶ “New Honor for Mr. McGraw”, *McGraw-Hill Bulletin*, Vol. 1, No. 3, mayo de 1935, p. 1.

³⁸⁷ Las cuentas de resultados de la empresa mejoraron sensiblemente en 1933 y 1934, tal y como lo reflejaron McGraw y Muir en el informe anual. “The results of the year 1934 are encouraging. The Company's publications have continued to maintain their positions of authority and leadership, and from an earning standpoint are keeping pace with general business improvement”. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1934*, p. 3; *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1935*, pp. 3 y 6; “President”, *McGraw-Hill Bulletin*, julio de 1937, p. 1; “Malcolm Muir sets 1936 sales objective at association meeting”, *McGraw-Hill Bulletin*, Vol. 1, No. 9, diciembre de 1935, p. 1.

³⁸⁸ Cfr., “McGraw-Hill Election”, *Business Week*, p. 31.

constituían la base para mantener un alto nivel de desarrollo tecnológico³⁸⁹.

La exigencia de calidad editorial siguió siendo un tema habitual en las intervenciones del fundador de McGraw-Hill, dentro y fuera de la compañía. En 1936, en una comida con los editores del grupo, resaltaba cómo la prensa especializada en economía y negocios había mejorado en ese sentido durante los últimos años:

“The business press has improved tremendously in the last ten or fifteen years [...] There were great editors in the old days, but we have a great advantage now because we have tools at our disposal that they never possessed. We have both needs and opportunities that the older generation of business paper editors never knew, and it is a challenge to each one of us”³⁹⁰.

Para el fundador, una publicación tenía que atesorar “estabilidad, un carácter único, defender un objetivo claro basado en el pensamiento, en la confianza y la honestidad, tener una visión de futuro y, por último, ser progresista y adaptarse al cambio”³⁹¹. Esta calidad de los contenidos fue el pilar sobre el que McGraw-Hill asentó su recuperación en medio de la gran Depresión.

La adaptación al cambio tecnológico y la innovación fue otra de las señas de identidad del grupo. Como sucediera con las publicaciones sobre electrónica, en un intento de reflejar los cambios que afectaban a los medios de transporte, el *Electrical Railway Journal*, revista decana del grupo, pasaría a denominarse *Transit Journal* a partir de 1932³⁹².

³⁸⁹ James H. McGraw Jr., “Jay” había nacido en 1893 en Madison, New Jersey. Tras graduarse por la Universidad de Princeton en 1915, comenzó a trabajar para McGraw-Hill en la división de publicaciones desde 1917. Cfr., KLIESCH, R. E., *op. cit.*, pp. 75 y 76; “The Citation”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, mayo de 1945, p. 4.

³⁹⁰ “Meeting with the chief”, *McGraw-Hill Bulletin*, julio de 1936, pp. 1 y 2.

³⁹¹ *Idem*.

³⁹² El *Electric Railway Journal* fue el nuevo nombre que McGraw dio en 1908 a su primera publicación, el *Street Railway Journal*, fundada en 1884 y adquirida por McGraw en 1889. Esta publicación tenía un gran significado emotivo para McGraw, no sólo por ser su primer título, sino también por su estrecha relación con la industria ferroviaria. En 1942, McGraw-Hill dejaría de publicar esta revista debido a que había quedado obsoleta y perdía dinero. Durante los años de Depresión, McGraw-Hill también tuvo que recortar otros gastos, prueba de ello

Como era de esperar, ya en la segunda mitad de la década, McGraw-Hill comenzó a fortalecer sus cuentas de resultados, aunque habría que esperar hasta bien entrados los años cuarenta para que la empresa recuperara la salud financiera anterior al *crash*³⁹³.

Por lo que se refiere a la gestión interna, incluso en época de depresión, la compañía también adoptaba las innovaciones que se producían en el campo del *management*. Acorde con la teoría del comportamiento y las relaciones humanas, y la mayor conciencia sobre la relevancia del marketing, McGraw-Hill lanzaría una campaña sobre la importancia del clima laboral para mejorar la imagen y la comunicación de las empresas. El mensaje fue transmitido en todas las publicaciones del grupo en 1939 y enfatizaba la importancia de las relaciones humanas en el mundo corporativo: “It is quite generally believed that the need for improving human relations still is industry's most vital problem”³⁹⁴.

McGraw Jr. apoyó mucho a sus empleados durante estos años de crisis e inestabilidad, conocedor de que ellos eran los activos más valiosos de la compañía. En el informe anual de la empresa en 1939, Jay rendía homenaje al esfuerzo que los empleados habían puesto en su trabajo diario:

“The most substantial values in a publishing property are intangibles. Our business is one of ideas. It is our ability to keep up with and even to anticipate the needs and interests of our customers that counts so heavily in winning the recognition and respect of the various

fueron los cambios de contratos con imprentas para tratar de ahorrar dinero. En 1936, McGraw-Hill anunciaba el cambio de su imprenta a la empresa J. B. Lyon de Albany, capital del estado de Nueva York. Cfr., BURLINGAME, R. *op. cit.*, p. 295 y 311; y *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1936*, p. 3.

³⁹³ En 1937, McGraw-Hill superó los 12 millones de dólares en ingresos, con más de un millón de beneficio neto. Sin embargo, la crisis todavía seguiría azotando a la compañía. Un año después, los ingresos cayeron un 9,6% y el beneficio se redujo casi a la mitad. Aun así, McGraw-Hill Jr. resaltaba el hecho de que no hubieran tenido que reducir los salarios y la plantilla. Asimismo, el presidente de la compañía aplaudía el valor de los empleados, quienes se habían esforzado al máximo ante el complicado contexto económico. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1937*, p. 6; *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1938*, pp. 7 y 9.

³⁹⁴ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1937*, p. 6; *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1938*, pp. 7 y 8.

groups, industries, and institutions that use our books and magazines, either as readers or advertisers”³⁹⁵.

2.2.2. El impulso de los años cuarenta

Para el inicio de la década de 1940, McGraw Jr. destacaba el gran crecimiento de la difusión de las publicaciones del grupo y resaltaba la importancia de la publicidad y el marketing, así como la mejora del diseño de las revistas. Algunas de las cuales ya habían sido rediseñadas con el apoyo de consultores externos.

El énfasis en mejorar la publicidad provenía del hecho de que en 1940 el volumen de anuncios en las publicaciones era todavía inferior al de 1929³⁹⁶. Sin embargo, de acuerdo con los principios editoriales de la compañía desde su fundación, el espacio dedicado a los contenidos no se redujo. Willard T. Chevalier, en referencia a *Business Week*, comentaría:

“Un principio fundamental de la filosofía de McGraw era que a pesar de que la prensa comercial podía obtener el soporte económico de la publicidad, nunca puede dejarse llevar y nunca puede darle a ellos el control de su contenido editorial o sus listas de difusión. Por ello, el espacio editorial en las publicaciones de McGraw-Hill no estaba en venta como un bono de intercambio por publicidad, y la difusión había que ganarla a través de un servicio superior al lector y no regalando copias (para aumentar) la lista de un anunciante”³⁹⁷.

El conflicto bélico que se estaba produciendo estos años provocó una reacción inmediata en la compañía. Ya el 7 de octubre de 1939, James H. McGraw Jr. escribió un editorial que apareció en las 23 publicaciones de la compañía y en el que advertía de los potenciales riesgos de la participación en la guerra:

³⁹⁵ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1939*, p. 4.

³⁹⁶ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1940*, pp. 3 y 6. En este informe, el presidente de la compañía hacía referencia al impacto de la Segunda Guerra Mundial en el ya complicado contexto económico que se vivía, y advertía de que la participación de los Estados Unidos en la Guerra podría implicar un recorte de los ingresos empresariales.

³⁹⁷ Cfr., BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 349.

“War is a political tool for domination or suppression; a device of futility –unless it be waged in defense of our homes, our property or our rights- in the preservation of our liberty. War destroys everything it touches. So completely does it disrupt the order and progress of civilization that humanity falters. Dangerously widespread amongst our people today is the assumption that our participation in the European War is inevitable [...] To say that Industry and business want war or will encourage, directly or indirectly, our participation in the present war, is a vicious and deliberate lie. [...] Only the grim and solitary courage of each of us, the determination to exert all our intelligence, all our individual influence in every way, can insure the preservation of peace for our country [...]”³⁹⁸.

Este tono escéptico cambió con la entrada de los Estados Unidos en la Guerra tras el ataque a Pearl Harbor. El nuevo espíritu de la compañía quedó reflejado en todas las publicaciones del grupo, a través de un editorial en el que McGraw-Hill hacía explícita su “promesa y misión” de ayudar al desarrollo del conflicto desde el punto de vista de los negocios con su más de un millón de lectores, para mejorar la calidad de vida en tiempos de paz y la eficiencia industrial en tiempos de guerra³⁹⁹. Además, dedicó una buena parte

³⁹⁸ “Business Stands Against War”, *Business Week*, 7 de octubre de 1939, p. 52.

³⁹⁹ McGraw Jr. señalaría que la victoria en la guerra dependía de la producción industrial, y por ello, ésta debería ser mayor que la de los enemigos: “To help American industry achieve ever-higher standards of efficiency has been the traditional mission of McGraw-Hill for three-quarters of a century. Normally that effort has been directed toward higher efficiency in the business of peace. But, as in the First World War, twenty-five years ago, it now is directed toward efficiency in the business of war and in every department of American effort that can contribute, directly or indirectly, to the achievement of victory... And to that mission, I here pledge every resource of this company, its publications, its books, its staff, and every service it is qualified by experience and training to render to American industry, now enlisted in our common cause... That is what we of McGraw-Hill can do. And that is what we shall do to our utmost”. McGraw Jr., recordaba que muchos de sus empleados se habían dedicado a cubrir la guerra y otros también tenían que servir en el ejército, lo cual tendría repercusiones directas en la compañía. Al mismo tiempo, las restricciones en papel y metal debido a la producción para la guerra también influirían en la actividad diaria de la empresa. El informe estaba dirigido a los 2.019 accionistas de la compañía, a los más de 2.000 empleados, y a las seis compañías afiliadas –McGraw-Hill Book Co., McGraw-Hill Co. of California, McGraw-Hill Publishing Co. Ltd., McGraw-Hill Building Corp.,

de su plantilla a cubrir la Guerra, con el objetivo de mantener a la industria estadounidense informada sobre el contexto económico durante el transcurso del conflicto⁴⁰⁰.

Pero el conflicto mundial y el difícil mercado publicitario tampoco frenaron la expansión de McGraw-Hill⁴⁰¹. En mayo de 1942, la compañía lanzaría *Wings*, una publicación mensual que actuaba como un servicio de información de guerra para el Consejo de Aeronáutica del Departamento Naval y de las Fuerzas Armadas Aéreas. Esta publicación dejaría de publicarse en septiembre de 1945, tras la finalización del conflicto⁴⁰². Debido a la gran importancia que los aviones jugaron en el frente, *Aviation* se convirtió en uno de los referentes de la empresa. El 2 de agosto de 1943 se lanzó *Aviation News*, que el 7 de julio de 1947 se fusionó con *Aviation* para crear *Aviation Week*. En septiembre de ese año, McGraw-Hill fundó *Air Transport*, cabecera que también pasaría a formar parte de *Aviation Week* un año más tarde⁴⁰³.

A pesar de la continua expansión de la compañía y de la influencia positiva del conflicto en algunas cabeceras específicas, en general, McGraw-Hill sufrió durante la guerra al experimentar un recorte en la cantidad de papel asignada por el gobierno para imprimir sus publicaciones y que, según los directivos, le privó de ingresar hasta un millón y medio de dólares. Los inconvenientes de tales restricciones se veían mitigados por el buen trabajo de la imprenta Newton Falls Paper Mill, que se encargaba de la impresión

Business Publishers International Corp. y la Newton Falls Paper Mill. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1941*, pp. 3-10 y 15.

⁴⁰⁰ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1942*, pp. 5 y 9. En las proyecciones para el próximo año, McGraw Jr. no se atrevería a vaticinar un buen año debido a la Guerra y afirmaba que, a pesar de que el conflicto parecía ser favorable a los Estados Unidos, no se sabía lo que podría pasar.

⁴⁰¹ BURLINGAME, R. *op. cit.*, p. 331. McGraw-Hill reconocía en su informe anual de 1941 que su principal fuente de beneficio derivaba de los ingresos por publicidad en sus publicaciones. Por ello, mostraba un gráfico en el que el volumen de publicidad de McGraw-Hill superaba a los de la industria en general. Asimismo, se señalaba que a pesar de que la difusión había disminuido en los países involucrados en la guerra, la difusión en general había crecido gracias a un mayor crecimiento en los Estados Unidos y en Latinoamérica. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1941*, p. 5.

⁴⁰² Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1942*, p. 8.

⁴⁰³ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1943*, pp. 4 y 5.

de todas las publicaciones del grupo, y que mantenía la producción dentro de su máxima capacidad, en los límites establecidos para atender a la demanda⁴⁰⁴.

Durante la guerra, McGraw-Hill comenzó a planificar la posguerra viendo las potenciales oportunidades que este período presentaría para los negocios estadounidenses en general, y para la propia compañía en particular⁴⁰⁵. Pero el conflicto bélico todavía se alargaría y las publicaciones del grupo continuaron adaptándose a las especiales circunstancias del momento. El *Engineering News-Record*, por ejemplo, cubrió de manera especial los hechos en Japón con un corresponsal *in situ*⁴⁰⁶.

En 1944 la empresa lanzó *Overseas Digest*, publicación mensual distribuida por el entonces denominado Departamento de Guerra, y que consistía en fragmentos de artículos publicados en las 24 publicaciones pertenecientes al grupo. Dos nuevas publicaciones, *Atomic Power*, lanzada el 7 de agosto de 1945, y *Atomic Engineering*, serían precursoras de *Nucleonics*, revista que se fundó el 15 de marzo de 1946, y que fue la primera en cubrir la incipiente investigación y el desarrollo dentro del campo de la energía nuclear⁴⁰⁷.

Concluida la Segunda Guerra Mundial, se mantuvo la política de lanzamientos y adquisiciones, aunque no todas las nuevas cabeceras resultaron exitosas a largo plazo. En noviembre de 1945, la empresa adquirió *Science Illustrated*, publicación científica que dejaría

⁴⁰⁴ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1944*, pp. 5 y 11. En 1944, los ingresos superaron los 26 millones de dólares, los más elevados de la historia del grupo. Sin embargo, el beneficio neto, con alrededor de 1,2 millones de dólares, todavía estaría a niveles inferiores a 1929. Cfr., *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, noviembre y diciembre de 1943, pp. 1 y 2.

⁴⁰⁵ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1943*, p. 10.

⁴⁰⁶ Asimismo, en abril de 1944, *Chemical and Metallurgical Engineering* publicó el primer artículo en la historia sobre la producción masiva de penicilina. Cfr., BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 321.

⁴⁰⁷ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1946*, p. 1; *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1947*, pp. 5-7. Otros hechos significativos en el área de publicaciones fueron el cambio de nombre de la cabecera *Mill Supplies*, lanzada en 1911, por el de *Industrial Distribution*, y el lanzamiento de *Pharmacy International* en 1947, con su edición en español titulada *El Farmacéutico*. Ya en este año, la compañía seguiría creciendo y ya contaba con 3.000 empleados.

de publicarse en junio de 1949⁴⁰⁸. Otra publicación fue *Welding Engineer*, comprada en diciembre de 1945 y vendida en diciembre de 1954.

Junto con la expansión del grupo, la internacionalización de la compañía, también se convirtió en uno de los pilares de la estrategia empresarial. Prueba de ello fue la fundación de *McGraw-Hill World News Service* el 1 de agosto de 1945. La misión de esta agencia sería la de proporcionar noticias desde el extranjero para todas las revistas del grupo. En agosto de ese mismo año se abrió la primera corresponsalía en Londres.

Jay McGraw fue clave en el lanzamiento de lo que era el primer gran proyecto editorial de McGraw-Hill tras el conflicto bélico. Una empresa informativa que creció rápidamente en sus dos primeras décadas, hasta el punto de producir más contenidos que cualquier otra publicación de la compañía. El encargado de dirigir este nuevo servicio fue John F. Chapman, quien había ejercido como *Foreign Editor* de *Business Week* durante 15 años y que “había soñado con este proyecto casi todos los días de su vida”⁴⁰⁹. Así anunciaba James H. McGraw Jr. la creación del *World News* y sus planes de crecimiento:

“Effective August 1, 1945, the first foreign news bureau of a new company service, *McGraw-Hill World News*, will be established in London [...] John F. Chapman will direct the *World News* from New York headquarters [...] The London Bureau is the first of a chain which will be opened around the world as conditions permit and demand grows. Our purpose is to provide all McGraw-Hill magazines with news about their particular fields, to develop articles about technical trends which are of interest to American readers because they are new to this country or because they suggest outlets for American products, and to answer specific inquiries from the home office”⁴¹⁰.

⁴⁰⁸ El informe anual de 1945 apunta que esta publicación era propiedad de McGraw Jr. desde 1940 y McGraw-Hill la adquirió por 154.000 dólares. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1945*, p. 4.

⁴⁰⁹ En palabras del propio Chapman: “There isn’t a single McGraw-Hill editor who at one time or another hasn’t gone in for a bit of daydreaming about foreign coverage –how he’d like to blanket the world with a crack staff, reporting with scrupulous objectivity the technical developments of his industry abroad”. Cfr., CHAPMAN, J. F., “Memo to Editors”, *World News Foreign Editor’s Handbook*, McGraw-Hill Publishing Co., Inc., 1946, p. 2.

⁴¹⁰ KLIESCH, R. E., *op. cit.*, p. 159.

La expansión de corresponsalías continuó en Europa (Berlín, Frankfurt, París, Praga y Moscú), Latinoamérica (Río de Janeiro, México D. F. y Buenos Aires) y en Asia (Tokyo, Shanghai, Melbourne, Manila y Bombay, entre otras).

En 1946 se estableció McGraw-Hill International Corp., que sucedería a la ya existente Business Publishers International Corp. La nueva empresa agrupaba todas las operaciones de McGraw-Hill en el extranjero, desde las revistas hasta la venta de libros⁴¹¹.

Durante 1948, la empresa experimentó un gran crecimiento internacional. El volumen publicitario de las publicaciones editadas en otros países crecía a buen ritmo, lo que aportó grandes beneficios al conjunto del grupo. Siete de las publicaciones editadas en el exterior tuvieron un volumen publicitario superior al nivel de 1947 y ya sumaban alrededor de un 25% del total de anuncios de la compañía⁴¹².

En medio de estas buenas noticias, McGraw-Hill sufriría su pérdida más notable el 21 de febrero de 1948, cuando James H. McGraw, fundador de la empresa, falleció en San Francisco, a los 87 años de edad⁴¹³.

Una carta de condolencia firmada por el escritor Caleb H. Hodges comentaba que la “excesiva” meticulosidad de McGraw era la responsable de la gran calidad periodística de todas las publicaciones de McGraw-Hill. Su demanda insistente por una mayor claridad y precisión podía asustar a cualquiera, afirmaba el autor, pero él también era razonable, y admiraba y agradecía a la gente creativa.

El informe anual de 1947, publicado en marzo de 1948, estaba dedicado a la memoria de James H. McGraw, “el fundador y máximo responsable de la compañía durante más de medio siglo, y todo un pionero del periodismo industrial y de negocios”. El consejo

⁴¹¹ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1946*, p. 3; *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1950*, p. 2.

⁴¹² Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1948*, p. 6. *The Machinist*, revista publicada en Londres, era una de las líderes del grupo tanto en ingresos por publicidad como en difusión.

⁴¹³ Cfr., BURLINGAME, R. *op. cit.*, p. 343; *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1947*, p. 1; “James H. McGraw, Founder”, *Business Week*, 28 de febrero de 1948, p. 21.

directivo de la empresa transmitió sus condolencias a la familia con las siguientes palabras:

“Be it resolved that we, the Board of Directors of the McGraw-Hill Publishing Company, do record our sorrow at the loss of a beloved and respected leader and our pride in the heritage he has left to us and do dedicate our faithful endeavors to maintain and advance the high publishing standards that have ever been associated with his name...”⁴¹⁴.

Herbert Hoover llegaría a afirmar que McGraw había realizado un gran servicio a la industria durante más de 40 años, y que su contribución había sido crucial para conseguir una vida mejor en los Estados Unidos. Por su parte, el inventor Thomas A. Edison lo recordaba con estas palabras: “I admire him greatly for what he has accomplished. Through sheer ability and indefatigable hustling, he has permeated the entire electrical art and industry and richly deserves the honor shown him”⁴¹⁵.

En el boletín interno que la compañía publicó en su memoria se recogían algunas de las frases típicas de McGraw, que ayudan a conocer su figura. Entre ellas, cabe destacar: “When any of my key men stop studying, they’ll get fired”, “One of the greatest assets a man can have is enthusiasm” y “Optimism is one of the essentials of leadership”⁴¹⁶.

La ausencia del fundador, sin embargo, no modificó un ápice el camino que él había marcado. Para proseguir con su ejemplo, sus cuatro hijos, James H. Jr., Harold W., Curtis W. y Donald C., fruto de su matrimonio con Mildred F. Whittlesey, fueron los encargados de mantener el espíritu familiar de una compañía que se había convertido ya en todo un gigante de la información.

Además de sus hijos, los directivos de McGraw-Hill confirmaron la filosofía de su fundador. Unos y otros repetían a menudo los principios ya comentados a lo largo de esta tesis. Chevalier, por ejemplo, recordaba que para McGraw, una publicación debía ser responsable y responder al interés del lector con independencia e integridad editorial. Las publicaciones debían

⁴¹⁴ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc.*, 1947, p. 1.

⁴¹⁵ “James H. McGraw, Founder, Dies”, *Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, marzo de 1948, p. 2.

⁴¹⁶ *Ibid.*, p. 7.

tener una gran calidad y ser líderes en su campo, es decir, “un producto Tiffany” o de alta calidad. Además, el modelo de negocio debía sostenerse en suscripciones de pago y en publicidad, y las cabeceras tenían que generar beneficios para la empresa. En este sentido, también había que ser honesto y transparente a la hora de transmitir la difusión y audiencia de los diferentes títulos. Por último, McGraw observó la necesidad de que la compañía tuviera una creciente presencia internacional. Chevalier concluía que la publicación que mejor recogía los principios editoriales de McGraw era precisamente *Business Week*⁴¹⁷.

Quizá no había mejor tributo al fundador de la compañía que seguir enriqueciendo la entrada de publicaciones. Así, en agosto de 1949, se adquirió la Ferguson Publishing Co., empresa editora de *Fleet Owner*, una de las revistas líderes del sector de camiones, y en la que la compañía observó una gran oportunidad de negocio, debido a la rápida expansión de las ventas de esos vehículos en el país⁴¹⁸.

Pese a la prosperidad de la posguerra, McGraw-Hill todavía tendría que encarar un contexto complicado. Por un lado, el volumen de publicidad en las revistas del grupo seguía disminuyendo, un hecho que había comenzado en 1946 y que se acentuó durante 1949. Por otro lado, los costes de producción seguían aumentando, aunque a un ritmo inferior al de años anteriores. Afortunadamente, la tendencia negativa en el mercado estadounidense fue contrarrestada por un mayor crecimiento de las operaciones en el extranjero⁴¹⁹.

⁴¹⁷ Entrevista con Willard T. Chevalier, McGraw-Hill Archives, noviembre de 1953, pp. 99-102.

⁴¹⁸ Un año después, McGraw-Hill afirmaría que *Fleet Owner* había experimentado un buen crecimiento alcanzando los 15.700 suscriptores. Anteriormente, en julio de 1948 McGraw-Hill había lanzado al mercado la *McGraw-Hill American Letter*. Por su parte, la división de libros compraría la Gregg Publishing Co. y la Gregg College Inc., propiedades que pasarían a formar parte de Northwestern University en junio de 1952. Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1948*, p. 5; *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1949*, p. 4; *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1950*, p. 3.

⁴¹⁹ Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1949*, p. 3. El informe anual señalaba el incremento de los gastos relacionados con el crecimiento internacional. Además, una nueva ley para subir los precios de correos iba a ser aprobada en breve por el Senado. Esta nueva ley incrementaría aún más los costes derivados del modelo de negocio de McGraw-Hill, ya que muchas de sus

El 24 de febrero de 1950 James H. McGraw Jr. dimitió como *president* y *chairman* de McGraw-Hill, por consejo de su médico, para liberarse de las presiones y responsabilidades derivadas de su larga trayectoria como alto ejecutivo de la compañía⁴²⁰. Su puesto sería ocupado por su hermano Curtis H. McGraw, con quien comenzaría una nueva etapa para la organización.

2.3. EL DESPEGUE DE *BUSINESS WEEK*

La situación económica de *Business Week* durante sus años fundacionales fue muy crítica. Prueba de ello es que entre 1929 y 1935, el semanario perdía alrededor de un millón y medio de dólares anuales⁴²¹. De hecho, ya en 1930 los directivos se habían planteado dos alternativas: por un lado, suspender la publicación hasta que se pudieran reconsiderar las necesidades del sector periodístico y la viabilidad del proyecto en su conjunto. Por otro, se planteaba la continuidad y, de manera incidental, llevar a cabo una investigación independiente para determinar las nuevas necesidades e intereses de un sector que se había transformado por completo como consecuencia del *crash*. Finalmente se optó por la segunda alternativa y, durante diez años, se contrató a un equipo de investigación de 23 personas, distribuidas por todo el país, para estudiar nuevas vías para continuar la publicación del semanario. Este grupo de investigadores propuso gran parte de los numerosos cambios editoriales que se recogen en este capítulo, que sentaron las bases del éxito del semanario en décadas posteriores⁴²².

publicaciones se basaban en la suscripción, que implicaba el envío de la publicación a casa del lector. Cabe destacar que para 1949, los ingresos de la compañía rondaban los 45 millones de dólares y los beneficios netos se acercaban ya a los tres millones.

⁴²⁰ James H. McGraw Jr. comenzó su andadura en la empresa en 1915 y se convirtió en *chairman of the board* en 1935 y *president* en 1937. Cfr., *Ibid.*, p. 8.

⁴²¹ BURLINGAME, R. *op. cit.*, pp. 273-274.

⁴²² “The new publishing formula”, McGraw-Hill Archives, 1940, p. 8.

A modo de anécdota, Roger Burlingame cuenta que en una reunión, a principios de los años treinta, James H. McGraw leyó la cuenta de resultados de *Business Week* y, ante los números rojos del semanario, preguntó a un editor: “¿Hasta cuándo vais a continuar con esta estupidez?”⁴²³. El proyecto, sin embargo, siguió adelante gracias en buena medida al apoyo y la confianza depositada por algunos de los directivos, así como al trabajo de la redacción, que creía que en tiempos de crisis como el que se estaba viviendo era muy importante mantener informado al hombre de negocios y orientarle en su toma de decisiones⁴²⁴.

Business Week también tuvo que hacer frente al aumento de la competencia. Aparte de publicaciones como *The Wall Street Journal*, *Forbes* o *Barron's*, otras nuevas salieron al mercado, entre las que destacaría *Fortune*⁴²⁵.

Pese a la creciente competencia, el semanario de McGraw-Hill supo hacer frente a este complicado escenario y, año tras año, consiguió mejorar su posición en el mercado. Con su perspectiva horizontal de los negocios, la revista cubría un hueco que los hombres de negocios valoraban especialmente. En este sentido, Peterson ha señalado que, para convencer a los anunciantes de que

⁴²³ BURLINGAME, R., *op. cit.*, p. 290.

⁴²⁴ En tono irónico, el semanario afirmaba que 1929 fue un buen momento para lanzar una publicación. Cfr., “And what a year”, *Business Week*, 10 de septiembre de 1930, p. 40; “Bad times are good times to be born in”, *Business Week*, 17 de diciembre de 1930, pp. 32-33.

⁴²⁵ A pesar de que este mensual estaba dirigido a la denominada “civilización de los negocios”, también tenía un gran calado intelectual, ya que analizaba la empresa desde una perspectiva política, social y cultural. Su innovadora estrategia editorial y su gran atractivo formal hicieron que *Fortune* tuviera un éxito inmediato, a pesar de la crisis por la que atravesaba el país. En su primer número, anunciaba que su principal objetivo era “reflejar la vida industrial en tinta, papel, palabras y fotografías, como el más refinado rascacielos refleja su belleza en la piedra, acero y arquitectura”. Junto a estas cabeceras de referencia, desde finales de los años veinte, y sobre todo en los treinta, florecieron numerosos servicios de información sobre los negocios en forma de boletines y *newsletters*, o sobre temas de *management*, el mercado laboral, el sistema de impuestos, etc. Cfr., OKRENT, D., “Every page will be a work of art”, en AA.VV., *Fortune: The art of covering business*, Gibbs-Smith Publisher, Salt Lake City, 1999, p. X; AUGSPURGER, M., *An economy of abundant beauty: Fortune Magazine and Depression America*, Cornell University Press, New York, 2004, p. 21; “The new publishing formula”, McGraw-Hill Archives, 1940, p. 10; ARRESE, Á., y BAIGORRI, M., *op. cit.*, pp. 46-53.

Business Week llegaba a la audiencia que ellos querían, se proporcionaban datos sobre la distribución geográfica de los lectores, su estilo de vida, su edad, sexo, estado civil, patrimonio, etc. Esta práctica era común en muchas otras cabeceras en el mercado, si bien *Business Week* detallaba además, en su *executive profile*, la responsabilidad corporativa de sus lectores, su presencia en consejos directivos de empresas, su salario e inversiones, y su influencia a la hora de realizar compras significativas⁴²⁶.

En los difíciles años treinta, la cabecera de McGraw-Hill tomó medidas arriesgadas para superar la crisis. Una de ellas fue el incremento de las tarifas publicitarias en un 25%, polémica decisión que ayudó a que la revista mantuviera los ingresos mínimos para sobrevivir en el mercado. En el primer semestre de 1935, consiguió un récord al publicar más de 1.100 anuncios, un 17% más que el año anterior⁴²⁷. En 1938, la revista se había convertido en la sexta revista de los Estados Unidos por volumen de anuncios⁴²⁸. Este crecimiento continuó y, para 1940, los ingresos publicitarios eran un 150% superiores a los de 1930⁴²⁹.

Estas cifras publicitarias respondían al buen comportamiento de la difusión. *Business Week* había crecido en 1940 hasta los 117.614 ejemplares, sobrepasando el objetivo de 115.000 previsto para ese año. Aunque de forma lenta, la tirada de la revista creció paulatinamente desde los 75.000 ejemplares en 1929, y 92.302 en 1936. Ya en 1938, *Business Week* reconocía tener más de 100.000 suscriptores y una audiencia de más de 370.000 lectores y, un año más tarde, la difusión alcanzaría los 112.418 ejemplares y los 400.000 lectores⁴³⁰. También se consiguió aumentar el porcentaje de renovación de suscripciones, y por primera vez en la historia de la cabecera, el número de suscriptores que renovó su suscripción fue superior al que decidió suspenderla⁴³¹.

⁴²⁶ PETERSON, T., *op. cit.*, p. 31.

⁴²⁷ “*Business Week* gains continue”, *McGraw-Hill Bulletin*, Vol. 1, No. 5, julio de 1935, p. 7.

⁴²⁸ Cfr., “This Business Week”, *Business Week*, 16 de julio de 1938, p. 2.

⁴²⁹ “Why the formula and plan were created”, *McGraw-Hill Archives*, 1940, p. 16.

⁴³⁰ Cfr., “Men who guide industry’s Buying”, *Business Week*, 19 de Marzo de 1938, pp. 28 y 29; STOCKARD, K. L. *op. cit.*, p. 26.

⁴³¹ “The new publishing formula”, *McGraw-Hill Archives*, 1940, p. 14.

El despegue comercial de la revista confirmó a quienes pensaban que su fórmula editorial podía hacerse un hueco duradero en el mercado de la prensa de negocios. Y esa fórmula se fue refinando precisamente en un período tan complicado como éste.

2.3.1. Una fórmula que funciona: solidez editorial y redaccional

El semanario dirigido por Marc Rose, tras la experiencia del *crash*, se empeñó en mostrar la realidad tal y como era, independientemente de la reacción que los hombres de negocios pudieran tener. *Business Week* prefería que sus lectores se enfrentaran a la cruda realidad de forma sensata a que pensarán que la situación por la que atravesaban era idílica. Eso sí, deseaba hacerlo de forma atractiva e interesante.

En un intento de comunicar sus rasgos de identidad a sus lectores y anunciantes, *Business Week* elaboró un anuncio publicitario en el que, bajo el título “There are no dull subjects; there are only dull writers”, afirmaba que había logrado rehacer el periodismo de negocios en menos de cinco años, “ofreciendo un soporte con claridad de pensamiento, con conocimiento sobre economía y orden de exposición”. La revista planteaba que los negocios eran interesantes, sobre todo para aquellos que trabajaban y dependían de ellos. Sin embargo, interés no significaba entretenimiento y, por ello, *Business Week* no buscaba primariamente entretener a sus lectores:

“[...] *Business Week* doesn't try to be entertaining. We can't in justice to readers who want information and significance, pick out the most spectacular, or even most interesting, events for editorial display, because first of all, this particular paper must be useful”⁴³².

Como refleja esta cita, la utilidad era el pilar sobre el que se erigió el posterior éxito de la revista, una vez superados los años de depresión económica.

⁴³² “There are no dull subjects; there are only dull writers”, *Business Week*, 21 de julio de 1934, p. 25.

El semanario también recurrió al marketing para promocionarse ante lectores y anunciantes. Lo hizo a través de “The new statemanship of selling”, una breve sección que apareció de forma intermitente durante sus años fundacionales. En ella se publicaron artículos sobre la cabecera, afirmando que se había convertido en la “más buscada, más discutida y citada del país”. Esta autopromoción sería una práctica muy común durante los años treinta⁴³³.

La creación de sinergias editoriales entre las distintas publicaciones de McGraw-Hill fue una de las características del grupo y otra de las claves del éxito de *Business Week*, ya que le permitió contar con editores muy especializados en una amplia variedad de industrias. En muchas noticias y reportajes se incluían frecuentemente citas de otras cabeceras del grupo, un hecho que ocurría también en los anuncios publicitarios⁴³⁴.

⁴³³ En septiembre de 1934, la revista publicaba un anuncio en el que reiteraba que “su función no era entretener sino servir”. El texto añadía que *Business Week* “era la única revista editada para ejecutivos, para satisfacer sus necesidades en la dirección y gestión de sus negocios”. El anuncio continuaba señalando que sus redactores trabajaban cinco días y dos noches para conseguir un medio informativo que, después de 750 horas de esfuerzo, el lector pudiera leerlo en una hora. Aquí radicaba la gran utilidad de *Business Week*, y por ello, los ejecutivos la llamaban “la publicación más útil”. Cfr., “A matter of usefulness”, *Business Week*, 1 de septiembre de 1934, p. 22.

⁴³⁴ Al igual que el resto de las publicaciones de McGraw-Hill, *Business Week* serviría en muchas ocasiones de plataforma para promocionar y anunciar productos de la compañía. En agosto de 1932, la revista publicaría un anuncio en el que recogía la opinión de los editores de las revistas del grupo sobre la crisis económica. Junto con la fotografía de cada editor, aparecía un breve texto en el que cada uno hacía su previsión económica. Entre los editores se encontraba el de *Business Week*, Marc A. Rose, quien afirmaba que el sentimiento más optimista en la banca y en las Bolsas “había sido estimulado por la expansión del comercio, el firme –pero no precipitado– aumento de los precios en semanas anteriores, la fuerza del mercado de bonos, la existencia de un interés revivido en nuevas inversiones, la mejora en el precio de las materias primas, y la estabilidad general en la actividad industrial y comercial, con signos esparcidos de un crecimiento en el empleo”. Cfr., “Bright spots in the business picture as seen by McGraw-Hill editors”, *Business Week*, 17 de agosto de 1932, pp. 16 y 17.

2.3.1.1. La filosofía periodística

Business Week celebraría su décimo aniversario en el número del 9 de septiembre de 1939. Publicó un reportaje especial en el que mostraba su agradecimiento a todos los que habían hecho posible la revista durante esos diez años, así como a sus primeros lectores y anunciantes: “The mounting interest and confidence of readers and advertisers alike, all have played their parts in our achievement. Of all this, we here record our grateful appreciation”.

En esas páginas, el semanario rescató la misión de servicio al hombre de negocios con la que había nacido:

“[...] if we are to give the business executive a realistic picture of the business scene –one that will help him to shape his policies and practice, we must call the cards as they fall. We assume that is what he wants; that he does not want to be told only what is pleasant to hear, or what he may wish to be true, or even what he believes to be true –if the facts actually point to something else. We like to feel that when he turns to *Business Week*, he is looking for more robust fare”⁴³⁵.

La revista remarcaba su intención de escribir sobre los negocios de forma cercana al lector, porque defendía que era posible escribir “de forma inteligible” sobre los negocios, sin caer en banalidades⁴³⁶.

Los principios editoriales seguían siendo los mismos: “the chief ingredients and broad recipe for cooking have not been changed over that period”. Sin embargo, la cobertura se había extendido y se prestaba mayor atención a lo que sucedía en Washington y en el extranjero, siempre desde el punto de vista del mundo de los negocios. El reportaje incluía un texto con extractos

⁴³⁵ Cfr., “Business Week Reports to Executives on *Business Week* 1929-1939”, *Business Week*, 9 de septiembre de 1939, pp. 37-40. Este reportaje era el número 20 de la serie y desgranaba los contenidos de la revista por secciones, explicando de forma breve lo que se publica en cada una de ellas: The Cover, This Business Week, New Business, Washington Bulletin, The Figures of the Week, The Business Outlook, The Regional Business Outlook, General News Section, Marketing, Labor and Management, Production, Money and the Markets, Business Abroad, The Trading Post y Editorial Page.

⁴³⁶ BAIGORRI, M., y VARA, A., *Los principios fundacionales...*, *op. cit.*

del primer número titulado: “Business News on Sept. 7, 1929-Ten Long, Hard Years Ago.” *Business Week* explicaba que la calidad de los contenidos se debía en gran parte a que todos los miembros de la plantilla tenían una relación especial con los negocios, ya que cubrían de primera mano lo que sucedía, visitaban las empresas y hablaban directamente con los empresarios⁴³⁷.

En cuanto a la cobertura temática, si los años treinta estuvieron dominados por las informaciones relacionadas con la influencia de la Depresión y el *New Deal*, la siguiente década se centró en la Segunda Guerra Mundial y la posguerra, con el increíble aumento de la producción industrial, el fortalecimiento de los sindicatos, las huelgas y la escasez de mano de obra generalizada⁴³⁸.

A pesar de la creciente presencia de informaciones relacionadas con la política económica, los temas empresariales constituían el eje central de la revista. Estos variaron sensiblemente de acuerdo con el contexto en que los negocios tuvieron que operar, si bien es cierto que el cambio tecnológico y la innovación estuvieron siempre presentes de una forma clara.

La calidad del enfoque periodístico de *Business Week* se basaba en una gran cantidad de reporterismo, investigación y edición. También, por supuesto, en su capacidad para no ser percibida como mero portavoz del mundo de los negocios. Como indicaba McGraw-Hill en 1941, el hecho de que *Business Week* estuviera situada en el piso más alto del edificio de la empresa simbolizaba la importancia que para el grupo tenía esa filosofía periodística:

“*Business Week’s* job is to tell business about business, to interpret one part of business to another, to make the activities and trends of the whole of business clear to its parts, and to appraise the impact of outside events upon business –not, be it noted, to act as spokesman for business to the general public”⁴³⁹.

⁴³⁷ De forma ocasional, la revista crearía departamentos para cubrir mejor un hecho específico, como por ejemplo los “NRA editorships” en Washington y Nueva York durante el *New Deal*. La revista seguiría aumentando su difusión y para 1949 difundía 200.000 ejemplares. Cfr., *Idem*; y “BUSINESS WEEK, 74 years of editorial excellence”, documento interno de *Business Week*, p. 1.

⁴³⁸ STOCKARD, K. L., *op. cit.*, pp. 58-59.

⁴³⁹ Cfr., “Business Week”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, marzo de 1941, p. 1.

Por otra parte, para cumplir con su objetivo informativo, el semanario reconocía la necesidad de que sus contenidos fueran muy actuales. De esta forma, los ejecutivos podrían tomar decisiones basadas en los potenciales efectos de esas informaciones. Y eso debía ser compatible con otra idea esencial de la revista: la búsqueda de tendencias o patrones en el mundo de los negocios que tuvieran efectos en el futuro.

Durante la segunda mitad de la década de 1940, Ralph Smith, editor de *Business Week* entre septiembre de 1937 y diciembre de 1949, hizo público un estatuto de normas y objetivos del semanario dirigido a sus empleados. Había sido escrito por el *publisher* Paul Montgomery y revisado y aprobado por James H. McGraw Jr. En él se afirmaba:

“*Business Week* is a management service magazine; a news magazine for men in executive positions throughout all phases of commerce and industry. The editorial content of *Business Week* is designed for the advisement of business executives who must establish or approve the policies and practices of the business enterprises with which they are associated. For these men, it selects from all the news the information they should have in making decisions for immediate action or for future planning”⁴⁴⁰.

Montgomery añadía que el éxito de la publicación dependía de su capacidad para entender los problemas e intereses de sus lectores. Para ello, *Business Week* era responsable de:

“Report: important developments throughout the business world, as well as developments of every nature which have an impact on business. Predict: business interests of developments which seem dictated by the logic of events. Interpret: the import of developments –actual or predicted- in terms of their effect on the national economy and on the *Business Week*’s readers. *Business Week*’s success is dependent on its understanding of its readers’ problems and interests”⁴⁴¹.

Business Week había crecido tanto en el número de empleados como en su difusión y audiencia. Su creciente liderazgo demandaba

⁴⁴⁰ MONTGOMERY, P., “A Statement of Publishing Objectives and Policies”, 1947-1949, p. 1.

⁴⁴¹ *Idem*.

mayor responsabilidad por parte de sus editores para elaborar un producto de gran calidad. Para lograr ese objetivo con coherencia, la cabecera resumía su filosofía de la siguiente manera:

“[...] it believes in the American form of government and in the kind of economy we enjoy in America –call it a free economy, a capitalistic economy, the free Enterprise system, or any other descriptive term. It believes in our government and our economy because it believes they serve the best interests of the greatest number of our people. Belief in these American institutions does not mean that Business Week condones the abuse of the freedoms they provide. The Trend page and Mr. J. H. McGraw, Jr.’s editorials afford opportunities for constructive criticism when criticism is warranted”⁴⁴².

Estas ideas no tuvieron precisamente su época de mayor esplendor durante los años cuarenta. Al final de la década, *Business Week* celebraría su vigésimo aniversario con un reportaje especial en el que admitía que los Estados Unidos habían perdido su identidad al abandonar lo que Calvin Coolidge había destacado como su rasgo más identificativo: “The business of America is business”. En 1949, el rumbo de la economía dependía más del gobierno que de los negocios⁴⁴³.

El semanario haría un repaso desde el *crash* bursátil hasta la posguerra, y su valoración era clara. La Depresión había supuesto un abrupto final a la “Nueva Era” vivida en los Estados Unidos y que para muchos hombres de negocios, el período entre 1930 y 1933 había sido el más largo y desafortunado de sus vidas. Con respecto al *New Deal*, el reportaje destacaba cómo el gobierno se había convertido en el socio principal de la economía estadounidense ocupando un lugar que hasta entonces había pertenecido a los negocios. Esta coyuntura cambió de nuevo con la entrada de los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial, cuando los negocios volvieron a tener un papel fundamental al aumentar de forma notable la productividad y la economía estadounidense. Sin embargo,

⁴⁴² *Ibid.*, p. 2.

⁴⁴³ Cfr., “1929-1949. For Business-20 Crisis Years”, *Business Week*, 29 de octubre de 1949, pp. 29-36.

el semanario indicaba que la filosofía del *New Deal* continuaría durante la presidencia de Harry Truman⁴⁴⁴.

2.3.1.2. Flexibilidad y adaptación de contenidos

Aunque la revista contara con una estructura y diseño básicos, éstos variaban de acuerdo con los temas que se publicaban y, por ello, los contenidos moldeaban y cambiaban la revista con relativa frecuencia⁴⁴⁵.

La flexibilidad e innovadora presentación formal permitieron que la cabecera de McGraw-Hill se adaptara al cambiante contexto económico y del mundo de los negocios, respondiendo a su visión de *newsmagazine* con la que fue concebida desde un principio⁴⁴⁶.

Desde sus inicios, el semanario mostró una gran facilidad para renovar las secciones, ya fuera de forma superficial o más en profundidad. Esto fue muy claro en los primeros años. Así, en 1930, con el objetivo de guiar al lector en su lectura, se introdujo “Highlights of The Business Week”, más adelante denominada como “This Business Week”, donde se destacarían algunos de los temas de cada número. También en esos años comenzó, para apoyar la cobertura del cambio tecnológico y la innovación en el mundo empresarial, la sección “After office hours”, en la que se recogían

⁴⁴⁴ Pese a ello, concluía la revista, “la posición del hombre de negocios en la actualidad es más poderosa que en 1929. Entonces, operaba sobre algo ilusorio. Ahora, está orientado. No puede esperar que esta tendencia vaya a cambiar, pero entiende que él puede ser más influyente que nunca”. Cfr., *Idem*.

⁴⁴⁵ “What’s in This Issue and Why”, *Business Week*, 8 de enero de 1930, p. 3. En esta sección, la revista hacía un resumen de los contenidos que servía de guía de lectura al lector y también se utilizaba para explicar cambios y novedades.

⁴⁴⁶ El 11 de mayo de 1932, la revista abrió sus páginas con el editorial, una muestra de su capacidad de adaptación informativa a los hechos relevantes de cada momento, sin seguir un esquema prefijado. Era una forma creativa de recalcar temas como, en este caso, el plan de acción para la recuperación económica. Vid. “Clear the Ground for Recovery”, *Business Week*, 11 de mayo de 1932, pp. 5 y 6. Si bien la presentación de los contenidos resultaba original, el diseño de la revista en sus inicios fue muy básico y rudimentario. Ya en 1930, *Business Week* acometió sus primeros cambios formales en cuanto al tipo de letra utilizada en algunas secciones, así como en su estructura.

textos breves sobre las tendencias del mundo de los negocios e investigaciones realizadas por diversas empresas. Igualmente, en el primer semestre de 1930 apareció “The Dublin Letters”, una sección en la que se ofrecían reflexiones “con cierta dosis de humor” sobre la vida cotidiana de las empresas y de los hombres de negocios⁴⁴⁷.

Uno de los cambios formales más importantes de los primeros años se produjo el 7 de mayo de 1930, cuando el “Business Outlook” pasó a la portada, junto con el “Business Indicator”. Este termómetro económico, que se convertiría en un signo original de la revista, mostraba “el nivel actual de la actividad de los negocios”. Así se refería el semanario al cambio:

“Henceforth the moment you pick it up, for in proud position on the new cover appears the *Business Week*. Week after week, it is our carefully considered appraisal of the current situation –in a very real sense the condensed essence of all that follows”⁴⁴⁸.

Perry Githens afirmaba que “The Business Outlook” fue la respuesta a la necesidad de los ejecutivos de conocer en primer lugar el estado empresarial de la semana y responder a la pregunta “How’s business?”. Además fue la solución a la escasez de dinero que tenía el semanario para contratar artistas que realizaran las portadas. En él se incluía un párrafo de 250 palabras que se conocería dentro de la revista como “one-page memo”⁴⁴⁹.

⁴⁴⁷ Esta sección, escrita por James W. Dublin, permaneció durante un año, hasta febrero de 1931, aunque volvió a aparecer en junio de ese mismo año con el título “James W. Dublin Rtd.”. Esta sección, al igual que otras centradas en reflejar el pensamiento de los hombres de negocios, tales como “After office hours” y “What the leaders are saying”, no lograron consolidarse como secciones fijas durante mucho tiempo. Cfr., STOCKARD, K., L., *op. cit.*, pp. 20-21.

⁴⁴⁸ “What’s in this issue and why”, *Business Week*, 7 de mayo de 1930, p. 3. *Business Week* compilaba los datos más significativos de la actividad semanal de los negocios y produciría con ellos un índice numérico que sería innovador en el periodismo de los negocios. Estas cifras quedaban reflejadas en el termómetro de la portada y en un gráfico en el interior. Este termómetro duraría 31 años en la portada de la revista, de ahí que muchos lectores se refirieran al semanario como “la revista con el termómetro en la portada”. Por su parte, el “Business Outlook” representaba una de las secciones con mayor solidez en el conjunto del semanario, ofreciendo una perspectiva macroeconómica de la economía estadounidense.

⁴⁴⁹ GITHENS, P., *op. cit.*, p. 6. Githens explicaba que, junto con el párrafo informativo del “Business Outlook”, se necesitaba algo que “diera color” y

Junto con el termómetro, también comenzó a publicarse el “Business Week Index”, un cuadro estadístico que mostraba la actividad de los negocios y su evolución desde comienzos de 1929⁴⁵⁰.

De forma paralela a la aparición de nuevas secciones, *Business Week* experimentó con nuevos estilos periodísticos, sobre todo en sus editoriales. A través de ellos, la revista demostraría grandes dosis de creatividad en los años de la Depresión, sobre todo a la hora de criticar a ciertas instituciones financieras y al explicar determinados hechos económicos, en un tono cercano y directo⁴⁵¹.

El ritmo de introducción de nuevas secciones se mantuvo durante estas dos décadas, aunque muchas tendrían una vida muy breve o intermitente.

En febrero de 1931, por ejemplo, apareció la sección “Letters”, de cartas de los lectores, que hasta 1935 no se convirtió en sección estable. En marzo de 1931 se creó “A Platform for American Business”, primer suplemento de la revista, en el que se ofrecían consejos para la dirección y la planificación de los negocios durante la Depresión. El suplemento, de ocho páginas, impreso en un papel de mayor calidad y encartado en la revista, abordaba cuatro temas: cómo mantener los estándares de vida, la estabilización de crecimiento económico, la promoción de la cooperación internacional en los negocios y la necesidad de que la iniciativa privada y el gobierno tomaran decisiones. Por último, el 25 de noviembre de 1931 la revista introdujo “New Products”⁴⁵², sección

resultara llamativo para el lector, incluso a pesar de que la revista no se vendía todavía en quioscos. Para conseguirlo, habló con Virgil Jordan, economista de la cabecera con el objetivo de conseguir algo que recogiera el estado de los negocios. Así se creó el termómetro de la portada.

⁴⁵⁰ “The Business Week Index”, *Business Week*, 7 de mayo de 1930, p. 42. Para realizar este índice, la revista se basaba en ocho series de datos: cuatro de ellas medían la actividad productiva y las otras cuatro medían la comercial. Esta sección cubría el nivel de actividad durante las dos semanas anteriores a la publicación del número y se comparaba con el índice de la estación y del año anterior para ver su evolución. Con posterioridad, este índice fue imitado por *The New York Times* y el Departamento de Comercio de la administración estadounidense.

⁴⁵¹ “Please Pass the Salt”, *Business Week*, 7 de mayo de 1930, p. 44.

⁴⁵² “New Products”, *Business Week*, 25 de noviembre de 1931, p. 14. La sección no tendría un encabezado propio, aunque en el índice de la revista sí se reconocía como tal. Esta sección aparecería de forma intermitente hasta que se consolidó como sección fija años más tarde.

encargada de seguir los principales lanzamientos de productos en el mercado, con el espíritu de seguir prestando especial atención a los procesos de innovación.

Por otro lado, los géneros periodísticos utilizados por *Business Week* también experimentaron novedades. Si bien las noticias, reportajes y fotonoticias se mantuvieron como los géneros más utilizados por los redactores de la revista, a partir del 29 de abril de 1931 el semanario comenzó a utilizar la entrevista⁴⁵³.

Uno de los cambios más significativos se produjo el 10 de junio de 1933, cuando la cabecera salió a la calle con una nueva portada. En primer lugar, la revista pasó a denominarse *Business Week*, aunque su anterior nombre, *The Business Week*, siguió apareciendo en muchas de las secciones de la revista⁴⁵⁴.

Por otra parte, la portada incluiría grandes fotografías con su correspondiente pie de foto, de forma similar a las fotonoticias que habían aparecido en el interior desde su fundación. Así explicó la revista el porqué del cambio:

“BUSINESS WEEK herewith blossoms out in a new cover. We’ve always liked the old one –but we like this one better. It retains its usefulness, since the Indicator is still there, giving a quick flash of conditions and adding a new refinement by showing last week’s level and last year’s. To usefulness, the new cover adds variety, a striking differentiation between succeeding issues, which, truth to tell, used to look pretty much alike. It still expresses the character of the paper, for news pictures are strictly in the spirit and tempo of *Business Week*”⁴⁵⁵

⁴⁵³ La primera entrevista en formato pregunta-respuesta fue hecha al banquero Charles Hayden, “ejecutivo muy cualificado” que ocupaba cargos directivos en numerosas empresas. Cfr., “A Platform for American Business”, *Business Week*, 4 de marzo de 1931; “A Director of Directors Defines a Director’s Job”, *Business Week*, 29 de abril de 1931, pp. 24 y 25. Hay que destacar que *Business Week* experimentaría también mucho con sus editoriales. Por ejemplo, en este mismo número, el editorial “Echo Answers-” estaba redactado sólo con oraciones interrogativas en una apelación a los hombres de negocios para que comenzaran a tomar decisiones con las que salir de la crisis.

⁴⁵⁴ *Business Week*, 10 de junio de 1933, pp. 1-32. El “Business Outlook”, sección que aparecía en la portada hasta entonces, pasaría al interior de la revista. El termómetro o “Business Indicator” sobre la actividad de los negocios, se mantendría. En el editorial de este ejemplar, el encabezado de la revista seguía siendo todavía *The Business Week*.

⁴⁵⁵ “This Business Week”, *Business Week*, 10 de junio de 1933, p. 3.

Además de la nueva portada, para atender al nuevo contexto del mundo de los negocios desde el comienzo de la Depresión económica y a las nuevas medidas introducidas por el gobierno a través del *New Deal*, *Business Week* amplió su cobertura de temas de política económica⁴⁵⁶. Esta cobertura crecería con el paso de los años, tanto desde el punto de vista informativo como interpretativo, siendo fiel a su identidad originaria: *Business Week* “era una revista que no se dedicaba a recopilar las noticias, sino que las interpretaba”.

Como prueba de su creciente interés por la política económica, a principios de 1934 se inició “Washington Bulletin”. En ella se recogía lo que la revista consideraba que los hombres de negocios debían saber sobre las novedades de los negocios desde la perspectiva política: “qué estaba sucediendo y qué significaba, todo ello simplificado en una página”. La revista quería reflejar de forma explícita la influencia de la política en la economía estadounidense, con el *New Deal* como ejemplo paradigmático⁴⁵⁷.

En la cobertura del *New Deal*, el semanario continuó su tradición creativa e innovadora y publicó “The businessmen alphabet”, un alfabeto para hombres de negocios sobre las abreviaturas y el significado de las nuevas medidas aprobadas por el gobierno para tratar de solventar la crisis económica. Se trataba de favorecer la comprensión de los contenidos que aparecían número tras número y que conformaban el léxico cotidiano del mundo de los negocios estadounidenses⁴⁵⁸.

⁴⁵⁶ “We always have attempted to present the significant news OF business –the new products, the new manufacturing and merchandising situations that have broad implications. We will continue to do that. But increasingly, we conceive it to be our function to emphasize the news which AFFECTS business, with perhaps greater and greater attention to the governmental and political, because of the growing importance of the political. Washington is the capital of business these days. *Business Week* covers, in text and picture, the news of developments there that are important to the business executive. In addition, it attempts to provide him with the news behind the news, the enlightening background material, and political probabilities”. Cfr., *Idem*.

⁴⁵⁷ “NEW FEATURE- What the business man wants to know about the week’s developments in Washington; what is going on, what it means, told to you in a minute or two.” Cfr., “Washington Bulletin”, *Business Week*, 13 de enero de 1934, p. 5.

⁴⁵⁸ “An alphabet for business men”, *Business Week*, 13 de enero de 1934, pp. 18-20.

Esta preocupación por las necesidades del lector y el deber de servir a la audiencia con los máximos estándares de excelencia se manifestaba también en otras prácticas. Así, a partir de mediados de los años treinta, la revista empezó a corregir públicamente los fallos que cometía, si bien es verdad que no recurrió a ello con demasiada frecuencia durante esta etapa⁴⁵⁹. Igualmente, de las sugerencias de los lectores se derivaron cambios para mejorar la claridad en la presentación de los contenidos y en la tipografía de algunas secciones. Un último ejemplo de esa sensibilidad hacia el lector fue la mejora de la impresión de la revista⁴⁶⁰.

Los propios directivos de la revista y los redactores más veteranos se implicaban en secciones orientadas a mejorar la introducción y la cercanía con el lector. Así, por ejemplo, en 1939, la sección “Editorially Speaking” pasó a llamarse “The Trading Post”. En ella, Willard Chevalier, *publisher* de *Business Week*, comentaba tendencias del mundo de los negocios a raíz de sus conversaciones con ejecutivos. Chevalier pensaba que el anterior título no reflejaba bien el contenido de la sección, un lugar para el intercambio de ideas con los lectores⁴⁶¹. En esa misma dirección iban iniciativas para mejorar la cobertura local, como sucedió con la introducción del “Business Regional Outlook”, una nueva sección que ofrecía un enfoque local sobre los principales indicadores macroeconómicos en los doce distritos de la Reserva Federal⁴⁶².

⁴⁵⁹ Uno de los primeros ejemplos de corrección y clarificación de datos se publicó el 12 de mayo de 1934, cuando el semanario corrigió los datos que había dado en números anteriores sobre la comercialización del diésel. Cfr., “Correction”, *Business Week*, 12 de mayo de 1934, p. 21.

⁴⁶⁰ Para hacer frente al incremento de la tirada, los continuos cambios, e intentar mejorar el producto final, desde 1936 *Business Week* dejó de imprimirse en la ciudad de Nueva York y pasó a la Williams Press en Albany, capital del estado de Nueva York.

⁴⁶¹ Así lo explicaba Chevalier: “At this Trading Post, business men may meet to trade their ideas, theories, practice, experiences, likes, dislikes, even oddities of the day’s work. Nothing of business interest is alien to its commerce. To that purpose this page is dedicated. Henceforth it will appear under its new name”. Cfr., “The Trading Post”, *Business Week*, 29 de abril de 1939, p. 51.

⁴⁶² “The Regional Business Outlook”, *Business Week*, 5 de agosto de 1939, p. 10. La revista señalaba que esta sección haría referencia a tres distintos distritos cada semana y sería elaborado por el economista de la revista, el departamento de

El diseño era otro de los elementos fundamentales para servir mejor al lector. Uno de los rediseños más profundos se produjo en 1940. Así lo anunció Chevalier desde su “The Trading Post”:

“Next week, when you pick up your Business Week, don't be startled if it looks strange. It will just be a matter of a new dress. That's all. [...] The editors do their best to make their substantial service easy to take [...] Appropriate dress is a matter of taste. We all can appreciate it. But it takes the artist and trained craftsman to create it [...] Next week's issue will embody the first fruits of his efforts. We hope you like it and we shall relish your comments”⁴⁶³.

Los contenidos y las secciones de *Business Week* en estos años también se vieron modificados en cierta manera por la asociación, en 1942, con *The New York Times Annalist*, una revista internacional de finanzas y negocios, publicada hasta entonces por The New York Times Co., y que se fusionaba con *Business Week*⁴⁶⁴.

El *Annalist* había salido al mercado en enero de 1913 y su publicación absorbió a la existente *The New York Times Weekly*

estadística y una serie de corresponsales en los respectivos distritos con el objetivo de responder a la pregunta: “Where's business?”.

⁴⁶³ El rediseño fue llevado a cabo por Walter Dorwin Teague, según *Business Week*, “un conocido y respetado diseñador industrial de la época”. Asimismo, *Business Week* pedía a los lectores que escribieran a los editores de la revista para dar su opinión sobre el rediseño. Cfr., CHEVALIER, W. T., “Old Friend –New Dress”, *Business Week*, 26 de octubre de 1940, p. 67. Teague cambió la tipografía utilizada en la revista desde la portada hasta la última página, en una búsqueda de mayor limpieza y claridad de presentación de los contenidos. Una semana más tarde, Chevalier explicaba desde su “Trading Post” que, con el rediseño, Teague había buscado hacer la revista más atractiva para el lector, más fácil para leer y más útil porque “*Business Week* no es una lectura cualquiera para el hombre de negocios, sino una de sus herramientas en su actividad diaria”. Cfr., CHEVALIER, W. T., “Our New Dress”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1940, p. 63. También por aquella época aparecería una sección denominada “Profit & Loss”, al final del semanario, para “satisfacer una llamada existente desde siempre por introducir algo mas humorístico o de mas color en la revista”. Tres números después, Chevalier recogería en su columna que la reacción de los lectores al rediseño había sido muy positiva y que algunos lectores hacían sugerencias para mejorar la visibilidad de algunos gráficos como el termómetro de la portada. Cfr., “Letters”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1940, p. 71.

⁴⁶⁴ “*The New York Times Annalist. A Magazine of Finance, Commerce and Economics*”, *The New York Times*, 22 de noviembre de 1912, p. 12.

Quotation Review. Se trataba de una cabecera independiente, con una periodicidad semanal y un precio de diez céntimos el número y cuatro dólares la suscripción anual. El *Annalist* era una publicación horizontal, al igual que *Business Week*, aunque las informaciones sobre teoría económica, finanzas y comercio tenían una mayor importancia. Estos asuntos eran tratados de forma interesante y sencilla para acercarlos al lector medio no especialista en temas financieros o económicos, aunque sin descuidar el rigor informativo y una alta solidez estadística para apoyar las noticias y reportajes. Estas informaciones hacían referencia únicamente a hechos de gran relevancia para la sociedad y no sólo recogían los hechos, sino también buscaban sus causas y consecuencias. Así se presentaba la nueva cabecera ante sus lectores:

“*The New York Times Annalist* compilará el progreso de la riqueza de la nación. La prosperidad del individuo es la base del bienestar nacional, y las informaciones de esta publicación tienen que tener un atractivo general. Debe interesar a todos aquellos que manejan dinero, a los que comienzan su propio negocio, a los que reciben un salario y a los que lo pagan, a los comerciantes, banqueros, agricultores, especuladores, anunciantes y economistas. A cada uno de ellos desde un punto de vista particular, y a todos en conjunto desde el punto de vista del consumidor”⁴⁶⁵.

Esta fusión editorial se anunciaría en el semanario a través de una información firmada por Arthur Hays Sulzberger, presidente de The New York Times Co., y James H. McGraw, Jr., su homólogo en McGraw-Hill Publishing Co. Inc. Aunque la unión de las cabeceras no supuso grandes cambios para *Business Week*, a partir de ese momento el editorial pasaría a llamarse “The Trend”, y en la primera página de cada ejemplar se recordaría que la revista era “*Business Week* with which is combined *The Annalist* and *The Magazine of Business*”. El semanario de McGraw-Hill dio la bienvenida a los que fueran lectores del *Annalist* con muestras de respeto hacia ellos “por ser lectores de una publicación de calidad como el *Annalist*”. *Business Week* afirmaba tener la esperanza de poder ofrecerles respuestas para

⁴⁶⁵ *Idem*.

comprender y entender los hechos más relevantes del mundo de los negocios⁴⁶⁶.

Pero el cambio más importante en el enfoque de los contenidos se produjo con la llegada de la Segunda Guerra Mundial⁴⁶⁷. A partir de entonces, la cabecera publicaría una gran cantidad de informaciones referentes al devenir de los acontecimientos bélicos y sus consecuencias, directas e indirectas, para el mundo de los negocios y la sociedad estadounidense en general. Prueba de ello fue la columna “War Business Check-List”, que incluía una lista de nuevas normas federales y regulaciones que afectaban a los negocios. Otra sección creada durante la Guerra fue “War and Business Abroad”. En ella se ofrecerían informaciones sobre el desarrollo del conflicto bélico. Asimismo, la cobertura internacional se vio reforzada con la introducción de “The International Outlook”⁴⁶⁸.

Pero la transformación de la revista durante la guerra fue puntual, y en la posguerra siguió con su dinámica de mejora continua de secciones y contenidos. Así, por ejemplo, en 1946 comenzó “Readers Report”, una sección de cartas de los lectores en las que la cabecera de McGraw-Hill animaba a sus lectores, “You are invited”, a que opinaran sobre las informaciones publicadas, enviando sus cartas dirigidas al director, Ralph B. Smith⁴⁶⁹. Ese mismo año, el semanario aumentó el espacio dedicado a la cobertura de los mercados de valores⁴⁷⁰, y comenzó la publicación del “Housing Outlook”, desde el que se examinaba la evolución del mercado inmobiliario en los Estados Unidos⁴⁷¹. Igualmente, para cubrir la cada vez más importante industria del petróleo, en 1948 *Business*

⁴⁶⁶ “Announcement”, *Business Week*, 2 noviembre de 1940, p. 44; *Business Week*, 3 de enero de 1942, p. 2.

⁴⁶⁷ El año de entrada en la guerra, *Business Week* tenía más de 117.000 suscriptores y una audiencia de 400.000 lectores, siendo la quinta revista por volumen de anuncios y creciendo de forma más rápida que cualquier otra cabecera durante los primeros ocho meses del año. Cfr., “How Big is a Magazine”, *Business Week*, 25 de octubre de 1941, pp. 70 y 71.

⁴⁶⁸ “War and Business Abroad”, *Business Week*, 18 de agosto de 1945, pp. 111 y 112.

⁴⁶⁹ “Readers Report”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1946, pp. 36-41.

⁴⁷⁰ “More ‘markets’”, *Business Week*, 12 de enero de 1946, p. 119.

⁴⁷¹ “The Housing Outlook”, *Business Week*, 6 de abril de 1946, pp. 55-62.

Week comenzaría su propia sección sobre esta materia prima, en la que el semanario analizaría con detalle el gran potencial económico de esta industria para el desarrollo de la posguerra⁴⁷².

En 1949 se introdujo “Regions” para dar una visión de la evolución de los negocios en distintas áreas de la nación⁴⁷³, y “Pollution”, para tratar los temas relacionados con el medio ambiente, un ámbito cuyo interés crecería de forma exponencial en décadas posteriores⁴⁷⁴.

Business Week llegaba de esta forma a su vigésimo aniversario con una intensa experiencia sobre cómo adaptar y mejorar sus contenidos de acuerdo con el cambiante contexto económico y del mundo de los negocios, tanto dentro como fuera de los Estados Unidos, para mejorar el servicio a los empresarios estadounidenses⁴⁷⁵. La capacidad de flexibilidad y continua adaptación mostraba cómo la revista no sólo se interesaba por el cambio y la innovación tecnológica en los negocios, sino que sus contenidos y su diseño también evolucionaban de forma paralela. Todo ello fue posible gracias a la configuración de un magnífico equipo redaccional.

2.3.1.3. Desarrollo redaccional

La redacción de *Business Week* creció de forma considerable entre 1930 y 1950, si bien es cierto que en los primeros cinco años se produjeron tantos despidos que los redactores a duras penas podían completar el mínimo establecido de 32 páginas semanales para satisfacer al suscriptor y a la imprenta⁴⁷⁶. Con el paso del tiempo, la estructura de la plantilla fue incorporando nuevos cargos directivos y

⁴⁷² “Coal to oil...”, *Business Week*, 29 de mayo de 1948, p. 21. Este artículo se encontraba dentro de la nueva sección “Petroleum”. La revista también continuaría la actualización de sus índices de forma periódica y en este mismo número, por ejemplo, anunciaría la revisión del “Business Week’s Index of Business Activity”.

⁴⁷³ “New Jersey’s semicircle of Science (Regions)”, *Business Week*, 26 de febrero de 1949, pp. 30-39.

⁴⁷⁴ “Making Pollution-control pay”, *Business Week*, 7 de mayo de 1949, pp. 31-34.

⁴⁷⁵ “1929-1949. For Business-20 Crisis Years”, *Business Week*, 29 de octubre de 1949, pp. 30-36.

⁴⁷⁶ GITHENS, P., *op. cit.*, p. 6.

redactores para atender a la mayor complejidad y variedad de los temas abordados por el semanario, y para responder mejor a las exigencias de la dirección editorial.

Como ya se ha comentado, Marc A. Rose fue el *editor* principal de *Business Week* durante los años fundacionales. Rose condujo la revista desde los duros momentos del *crash* bursátil y la Depresión, hasta el comienzo del *New Deal* y la fase inicial de la recuperación económica⁴⁷⁷.

Desde el número del 26 de febrero de 1930, la *masthead* de *Business Week* recogía por primera vez el cargo de *publisher* en la figura de Jay E. Mason⁴⁷⁸. Durante los primeros meses en el mercado, desde el 7 de septiembre de 1929, la cabecera no contó con un *publisher*. En la revista, el *publisher* era el vínculo entre la redacción editorial y la parte comercial, aunque su trabajo hacía un mayor hincapié en impulsar las ventas del semanario y en la publicidad. Mason se mantuvo en el cargo hasta el número del 25 de noviembre de 1933, cuando fue sustituido por Glenn Griswold, hasta entonces editor de finanzas de la publicación⁴⁷⁹.

El 25 de mayo de 1935 Rose dejó el cargo y Glenn Griswold tomó las riendas de la redacción, al tiempo que continuaría como vicepresidente de la compañía, cargo asumido en abril de 1934. El cambio, que no fue anunciado por la revista, constituyó el inicio de

⁴⁷⁷ *Business Week* denominaba *editor* al director o máximo responsable de la redacción de la revista. A partir de 1950, y conforme la plantilla de la cabecera se amplió, este cargo pasaría a denominarse *editor-in-chief*.

⁴⁷⁸ El cargo oficial en estos primeros años era el de *publishing director*, pero para unificar criterio, en esta tesis se utiliza el de *publisher*, ya que es el que ha existido en la cabecera desde 1937. Todas las publicaciones de la compañía tenían básicamente tres funciones o departamentos: editorial, difusión y publicidad. La tarea del *publisher* dentro de McGraw-Hill era coordinar estas funciones para servir de forma más efectiva las necesidades del lector. Los miembros de la redacción y sus respectivos cargos aparecían en cada número del semanario en lo que se denomina *masthead*. Cfr., “More Juice, Please”, *Business Week*, 26 de febrero de 1930, p. 48.

⁴⁷⁹ Desde el número del 21 de abril de 1934, la *masthead* del semanario mostraba cómo Griswold dejaba de ser el *publishing director* para ocupar el cargo de *vice-president* de McGraw-Hill al frente de *Business Week*. Así, entre esa fecha y el 4 de septiembre de 1937, la cabecera no contó con un *publisher* como tal. Cfr., “The Battle Lines”, *Business Week*, 25 de noviembre de 1933, p. 32; “Toward Reason”, *Business Week*, 2 de diciembre de 1933, p. 32; “Letter vs. Spirit”, *Business Week*, 14 de abril de 1934, p. 44; y “Codes and Progress”, *Business Week*, 21 de abril de 1934, p. 40.

una nueva etapa llena de prometedoras expectativas, debido también a la paulatina consolidación de la revista y a la mejora del contexto económico⁴⁸⁰. La dimisión de Rose se debió a su deseo de explorar nuevas ideas sobre las que llevaba pensando desde hacía ya algún tiempo. Así le despedía la McGraw-Hill en un boletín informativo interno:

“Mr. Rose came to *Business Week* when it was started and developed the special *Business Week* technique of interpreting business news for executives. He has brought the publication to its present maturity of special style and scope. All of us who have been associated with Mr. Rose have a keen personal admiration and fondness for him and we regret his going”⁴⁸¹.

Durante los últimos meses del mandato de Rose, Glenn Griswold había publicado numerosos editoriales en la cabecera y tenía una larga experiencia como redactor político, financiero y editor en el *Chicago Journal of Commerce*, *Chicago Examiner* y *Chicago Tribune*⁴⁸².

Bajo su dirección, Ralph B. Smith seguiría como coordinador de los contenidos de la cabecera, *managing editor*, y Paul Montgomery como responsable económico, *manager*. Junto a ellos se mantenían periodistas destacados durante los años fundacionales, como Paul Wooton. Había también nuevos redactores cuya importancia en la redacción cada vez era mayor. Era el caso de Irvin D. Foos y O. Fred Rost.

Irvin D. Foos, miembro del comité de los corresponsales de la prensa de negocios, y anterior corresponsal en Washington para diversos medios desde 1920, fue un destacado miembro de la

⁴⁸⁰ Griswold continuaría como *editor* de la cabecera hasta el número del 4 de septiembre de 1937, y como vicepresidente de McGraw-Hill hasta el 28 de agosto de 1939. Además, a partir del 11 de septiembre de 1937, la *masthead* del semanario mostraba a Griswold de nuevo como *publisher*, por lo que se volvía a retomar esta figura en la plantilla. Cfr., “Pretty Raw”, *Business Week*, 25 de mayo de 1935, p. 35; “To Keep Out of War”, *Business Week*, 4 de septiembre de 1937, p. 60; y “Mr. Lewis Speaking”, *Business Week*, 11 de septiembre de 1937, p. 68.

⁴⁸¹ “Marc Rose Leaves *Business Week*”, *McGraw-Hill Bulletin*, Vol. 1, No. 4, junio de 1935, p. 5.

⁴⁸² *Idem*.

plantilla de McGraw-Hill. En 1929, había sido nombrado editor de transportes de *Business Week*.

Por su parte, O. Fred Rost, editor de la sección de marketing, trabajó como director de encuestas de distribución en McGraw-Hill desde 1928, y llevaba 19 años en activo en varias organizaciones de comercio de distintas industrias. Autor de libros y artículos sobre la cooperación y la práctica de los negocios, recibió el premio McGraw al mejor trabajo periodístico en 1927. Desde julio de 1936, Rost asumió la dirección de la revista *Radio Retailing*, aunque continuó colaborando con *Business Week* como supervisor de los corresponsales de la zona oeste del país, desde su oficina en Chicago⁴⁸³.

Por último, otros dos periodistas destacados en esta primera etapa fueron Carter Field, corresponsal en Washington para McGraw-Hill desde 1929, y anterior presidente del Club Nacional de la Prensa; y Wallace Thompson, que se encargaría desde 1933 de cubrir los temas relacionados con el *New Deal*, entre ellos, la National Recovery Act⁴⁸⁴.

El 11 de septiembre de 1937, Ralph B. Smith asumiría el cargo de *editor* o director de *Business Week*⁴⁸⁵, en el que se mantuvo hasta enero de 1950⁴⁸⁶, para después convertirse en *editorial director*, supervisando el contenido de las publicaciones del grupo. Antes de llegar a McGraw-Hill, Smith, graduado en Columbia University, había servido como piloto en la Primera Guerra Mundial, para después trabajar como periodista para el *New York Herald*, el *New York Evening Sun* y *Popular Science*. En 1929, Smith se convirtió en el primer *news editor* de *Business Week*, para después convertirse en su *managing editor* y en su *editor* o máximo responsable editorial⁴⁸⁷.

⁴⁸³ *McGraw-Hill Bulletin*, julio de 1936, p. 3.

⁴⁸⁴ “Meet the Washington Bureau”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, noviembre de 1940, p. 2. Carter Field había vivido en Washington desde 1913 y era el experto en política de la revista.

⁴⁸⁵ “Mr. Lewis Speaking”, *Business Week*, 11 de septiembre de 1937, p. 68.

⁴⁸⁶ *Business Week*, 7 de enero de 1950, p. 4.

⁴⁸⁷ Smith se convirtió en el máximo responsable de la redacción el 1 de enero de 1937. Cfr., *Business Week*, 11 de septiembre de 1937, p. 5; *Business Week*, 30 de diciembre de 1950, p. 5; “Staff promotions and changes”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, agosto de 1952, p. 18.

Por su parte, Griswold siguió como vicepresidente y *publisher* hasta el 11 de junio de 1938, cuando fue sustituido por Willard T. Chevalier⁴⁸⁸, quien ya llevaba 16 años en McGraw-Hill. El nuevo *vice-president* y *publisher* había empezado como editor asociado en el *Engineering News-Record*, para después ocupar diversos puestos en la redacción de otras publicaciones del grupo. Chevalier tuvo una gran influencia en la revista e impulsó mucho la participación por parte del lector en el proceso de elaboración de los contenidos, sobre todo a través de “Editorially Speaking” y de “The Trading Post”⁴⁸⁹.

En un documento interno de McGraw-Hill, Chevalier explicaba así las funciones de la prensa de negocios:

“(1) The productivity of industry is enhanced by the Exchange of news, information, know-how and experience; (2) The business press has been created to take an important part in that exchange; (3) Editorial and advertising pages of the business press both have essential roles in this process; (4) A healthy business press requires the full cooperation of industry in making new information available to the editors; (5) The skillful and aggressive use of advertising in the business press benefits the manufacturer on two fronts. Directly, it stimulates the sale of his products. Indirectly, it strengthens and supplements the editorial pages in their job of broadcasting the know-how of efficient managerial and technical methods”⁴⁹⁰.

⁴⁸⁸ Cfr., “Roosevelt and Harrison”, *Business Week*, 4 de junio de 1938, p. 52; “Business Publisher”, *Business Week*, 4 de junio de 1938, p. 14; “Toward a Rational Labor Peace”, *Business Week*, 11 de junio de 1938, p. 44; *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, marzo de 1944, p. 2; *Business Week*, 1 de mayo de 1950, p. 5. Griswold se dedicaría a partir de entonces a temas de consultoría de medios y relaciones públicas para varias empresas. Chevalier había trabajado en el campo de la ingeniería y también como agente comercial. Además, este singular periodista disponía de muy buenos contactos debido a su actividad como presidente de la Waterworks Manufacturers Association y en la American Road Builder’s Association. Chevalier estaría al frente de la revista hasta mayo de 1950.

⁴⁸⁹ Chevalier invitaba con frecuencia a hombres de negocios para comentar temas de actualidad. En alguna ocasión también recurrió a antiguos redactores del semanario. Este es el caso de Virgil Jordan, quien fuera economista de la revista en sus años fundacionales y que en uno de sus comentarios ofrecería un balance de los retos económicos a los que se enfrentaban los Estados Unidos con la Guerra como principal amenaza. Cfr., “Editorially Speaking”, *Business Week*, 1 de octubre de 1938, p. 55.

⁴⁹⁰ CHEVALIER, W, T., “The Place, Function, and Values of the Business Press in the American Economy”, McGraw-Hill Archives.

La calidad de los contenidos debía ir de la mano de una buena estrategia comercial. En definitiva, Chevalier subrayaba que “la esencia de la edición” para que una revista fuera exitosa se apoyaba en tres pilares: conocer bien los intereses de los lectores (*reader interest*); que esos lectores estuvieran interesados en comprar los productos anunciados en la publicación (*buying interest*); y que el *publisher* consiguiese atraer a un grupo lo suficientemente grande de lectores —que hubieran comprado una cantidad considerable de una amplia variedad de productos—, para atraer el volumen de anuncios necesario para garantizar la continuidad de la cabecera en el mercado (*market interest*). En palabras del máximo responsable comercial del semanario:

“That is the essence of publishing: to establish an editorial formula that will enable [the publisher] to develop a reader group, then to assemble an advertiser group who wants to address that audience...”⁴⁹¹.

El 28 de abril de 1945 fue el último número de Chevalier como *publisher* antes de “subir un piso más arriba” y, en 1946, convertirse en un directivo cercano a James H. McGraw Jr., en el cargo de *executive assistant to the president* de McGraw-Hill⁴⁹². Le sustituyó Paul Montgomery, figura destacada en los puestos directivos de la cabecera, ya que había sido su *manager* desde 1936. Montgomery asumió también el cargo de vicepresidente de McGraw-Hill en 1946⁴⁹³, y permaneció como *publisher* hasta el número del 29 de abril de 1950, cuando fue sustituido por Elliott V. Bell⁴⁹⁴.

Junto a Montgomery, otras figuras destacadas en el *staff* durante los años cuarenta fueron: Louis Engel, *managing editor* de la publicación; Clark R. Pace, editor del “Business Outlook” —sección

⁴⁹¹ PETERSON, T., *op. cit.*, pp. 70 y 71.

⁴⁹² CHEVALIER, W. T., “Selling the Future”, *Business Week*, 5 de mayo de 1945, p. 119; “The Staff”, *Business Week*, 28 de abril de 1945, p. 2; *Business Week*, 5 de mayo de 1945, p. 4; McGraw-Hill Publishing Company Inc., *Annual Report 1946*, p. 11. En el informe anual de 1945 ya no aparecía Chevalier como vicepresidente. Cfr., McGraw-Hill Publishing Company Inc., *Annual Report*, 1945, p. 12.

⁴⁹³ Cfr., McGraw-Hill Publishing Company Inc., *Annual Report 1946*, p. 11.

⁴⁹⁴ Cfr., *Business Week*, 5 de mayo de 1945, p. 4; *Business Week*, 29 de abril de 1950, p. 4; *Business Week*, 6 de mayo de 1950, p. 4.

conocida en la redacción de forma coloquial como el “Almanac”-, y posteriormente *assistant managing editor*⁴⁹⁵; John M. Johnston, también como *assistant managing editor*⁴⁹⁶; W. S. McCauley como economista principal de la publicación⁴⁹⁷ y Nelson Bond como *advertising manager*⁴⁹⁸.

Junto con el aumento de plantilla, *Business Week* dispuso de un mayor número de corresponsalías, tanto en los Estados Unidos como en el resto del mundo, sobre todo después de la fundación de *McGraw-Hill World News Service*.

En septiembre de 1946, con Ralph Smith como *editor*, se incorporaron Kenneth Kramer como *executive editor*⁴⁹⁹, y Edgar A. Grunwald como *managing editor*⁵⁰⁰.

En cierta medida, se acercaba un “cambio de guardia” que culminaría en enero de 1950 con la llegada de Elliott V. Bell como *chairman* de la publicación⁵⁰¹.

Con Bell como máximo responsable, entre enero y agosto de 1950 *Business Week* no contó con un *editor*, sino con un consejo de editores o *Board of Editors*, presidido por Bell, y con Kenneth Kramer como *executive editor* y Edgar A. Grunwald como *managing editor*. Elliott Bell finalmente fue nombrado *publisher* el 6 de mayo de 1950⁵⁰² y *editor* el 26 de agosto de 1950⁵⁰³, dando paso a una nueva etapa en la historia de la revista.

⁴⁹⁵ Pace ocuparía su nuevo puesto a partir del 18 de abril de 1942. Cfr., *Business Week*, 18 de abril de 1942, p. 2.

⁴⁹⁶ *Business Week*, 21 de septiembre de 1946, p. 2. El 5 de octubre de 1946, Johnson sería sustituido por Harry Lee Waddell. Otros editores destacados eran: John L. Cobbs como editor de “Business Policy” y John Sasso, editor de “Production”, sección en la que se recogían la mayoría de las innovaciones tecnológicas.

⁴⁹⁷ *Business Week*, 23 de diciembre de 1944, p. 2.

⁴⁹⁸ *Business Week*, 5 de mayo de 1945, p. 4; y *Business Week*, 27 de octubre de 1945, p. 4.

⁴⁹⁹ *Business Week*, 21 de septiembre de 1946, p. 2.

⁵⁰⁰ Grunwald ya aparecía como *managing editor* desde agosto, sustituyendo a Louis Engel. Cfr., *Business Week*, 24 de agosto de 1936, p. 4.

⁵⁰¹ *Business Week*, 7 de enero de 1950, p. 4. Junto a Bell, seguían Kenneth Kramer, *executive editor*; Edgar A. Grunwald, *associate managing editor*; Robert B. Colborn y Proctor Mellquist, *assistant managing editors*; Paul Montgomery, *publisher*; y H. C. Sturn, *advertising manager*.

⁵⁰² *Business Week*, 6 de mayo de 1950, p. 4.

⁵⁰³ *Business Week*, 26 de agosto de 1950, p. 5.

Estos cambios en la plantilla coincidieron con la consolidación de la cabecera en el mercado y con el comienzo de su rentabilidad económica. Tras unos años fundacionales en los que McGraw-Hill tuvo que asumir las continuas pérdidas del semanario, el final de los años treinta y la década de 1940 otorgaron la estabilidad editorial y económica necesaria para afrontar el futuro con garantías de éxito.

Business Week había crecido mucho, y en 1945, con una difusión de 125.513 ejemplares⁵⁰⁴, veía cómo su plantilla se había incrementado hasta 58 periodistas⁵⁰⁵. La paginación de la revista también se había ampliado de forma significativa en los últimos años, y superaba las cien páginas de forma habitual.

Estas buenas perspectivas tenían que ver con el fin de una época convulsa, la de la gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, en las que el semanario tuvo que dar lo mejor de sí para informar y guiar a la comunidad de los negocios estadounidenses. Y lo hizo siendo fiel a su identidad, con responsabilidad, y fijándose sobre todo en campos, como el de la innovación y la tecnología, especialmente importantes para entender la prosperidad económica de décadas posteriores.

2.3.2. Depresión, *New Deal* y II Guerra Mundial en *Business Week*

El *shock* producido por el *crash* bursátil hacía que las previsiones económicas de *Business Week* para 1930 fueran muy moderadas. La esperanza reinante entre los hombres de negocios por recuperar el pulso en la producción contrastaba con el desconocimiento de la grave crisis, debido en buena medida a los excesos que se habían cometido en años anteriores:

“1929 was a good business year, but not a year of good business.
The distinction lies between the quantity and the quality of the business

⁵⁰⁴ *Directory of Newspapers and Periodicals*, Ayers Press, Philadelphia, 1945, p. 618. Citado en STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 45.

⁵⁰⁵ *Business Week*, 27 de enero de 1945, p. 5.

prosperity of the year. Business profits during the first three quarters were especially large, but they were no on the whole well made. Though there was probably little speculation in business, there was a lot of business in speculation. It was a year of over-extension and inattention. There were too many weak and artificial mergers and consolidations and too few businesses minding their own business”⁵⁰⁶.

2.3.2.1. La evidencia de la crisis económica

A comienzos de 1930, *Business Week* ya reconocía que, tras años de gran prosperidad, los Estados Unidos habían comenzado la década sumidos en una grave depresión. Las informaciones del semanario recogían la desesperación de los hombres de negocios, quienes se preguntaban cómo y cuándo recuperarían el nivel de actividad económica anterior⁵⁰⁷. Ante esta situación, la cabecera respondería en varios de sus números reafirmando la importancia de no caer en el pesimismo y de volver al trabajo para sacar al país de la complicada situación por la que atravesaba:

⁵⁰⁶ “1930 –A good but not easy year”, *Business Week*, 1 de enero de 1930, pp. 20-22. El semanario destacaba cómo, normalmente, la revisión de los indicadores al final de un año aportaban pistas para augurar la marcha de la economía en buena parte del siguiente año. Sin embargo, esta situación era diferente en 1930 porque había muchos factores desconocidos como consecuencia del *crash* bursátil. En un intento de hacer frente a la Depresión que se avecinaba, la revista publicó un plan para promover la estabilidad entre los distintos estados que conformaban la nación. En él se destacaba que para revitalizar la actividad empresarial, era necesaria la cooperación de los estados en factores como la preservación de los recursos naturales, la búsqueda de soluciones a los problemas de la agricultura, la necesidad de que las industrias se guiaran más por cuestiones económicas que políticas, la distribución de la electricidad y la energía, y la mejora de la coordinación entre las cámaras de comercio de los distintos estados.

⁵⁰⁷ “What’s Left of the New Era?”, *Business Week*, 29 de enero de 1930, pp. 22-24. En un amplio reportaje, *Business Week* analizaba la nueva situación económica de los Estados Unidos tras el *crash* bursátil. Tras el crecimiento económico conocido como la “Nueva Era” de finales de los años veinte, la depresión económica que azotaba el país hacía reflexionar sobre los excesos que se habían cometido.

“This depression is more than a passing circumstance in our history; it is a crucial turning point in industrial civilization, not only for the United States, but for the world”⁵⁰⁸.

Cabe destacar el papel de *Business Week* como defensora del libre mercado⁵⁰⁹ y de una política monetaria expansiva, al tiempo que se mostraba muy crítica con la Reserva Federal ante su ineficacia para solucionar la crisis⁵¹⁰, así como con los pensadores y políticos que, según la revista, habían extendido el pesimismo generalizado en la sociedad⁵¹¹.

Según la cabecera de McGraw-Hill, la producción en masa, la mecanización, unos altos salarios, las fusiones empresariales y el control estadístico habían permitido una gran expansión. Sin embargo, para conseguir una prosperidad estable también se necesitaba explotar los recursos individuales de los negocios, “ya que éstos crecían desde dentro y con el esfuerzo de quienes los conformaban”:

“To create real and lasting prosperity American business must pull itself together, concentrate once more utterly upon its task, in each industry, in each region of the country, in each concern, in each business man’s mind”⁵¹².

⁵⁰⁸ “The Real Issue”, *Business Week*, 29 de octubre de 1930, p. 40.

⁵⁰⁹ “Price-fixing –the dangerous game”, *Business Week*, 26 de febrero de 1930, pp. 4-7. En este tema de portada, el semanario se mostraba contrario a la intervención gubernamental para fijar un precio fijo de materias primas, en especial del grano.

⁵¹⁰ “Here is what-”, *Business Week*, 5 de noviembre de 1930, p. 40; “–And Here’s Why”, *Business Week*, 12 de noviembre de 1930, p. 48.

⁵¹¹ “The Castor-Oil School of Economics”, *Business Week*, 9 de Julio de 1930, p. 40. En palabras de la propia revista: “One of the most depressing things about this business depression, in these later stages, is the way the fatalists and bitter-enders have returned to power and influence over business thinking...the quality we are sure remains over from the New Era, and is silently at work turning the tide toward recovery, beneath the waves of fatalistic pessimism that ruffle the indigo ocean of business sentiment today.”

⁵¹² “Prosperity begins at home”, *Business Week*, 15 de enero de 1930, p. 48. El semanario citaba el caso específico de Nueva Inglaterra como modelo para el desarrollo económico de otros estados. La respuesta a este editorial fue masiva en otros estados, sobre todo de la zona sureste. Según *Business Week*, la creación de consejos regionales o *regional councils* favorecía la creación de un espíritu empresarial dinámico para cubrir el vacío existente entre grandes instituciones de Washington como la United States Chamber of Commerce, y las cámaras de comercio de cada

Durante la Depresión, los editoriales hacían referencia con frecuencia a la necesidad de contar con un mínimo de especulación para recuperar el pulso de la actividad empresarial. “Un elevado conservadurismo puede mantener adormecidos a los negocios. La especulación es una fuerza creativa para los negocios estadounidenses”, afirmaba *Business Week*⁵¹³. La revista utilizaba términos como “depressomania” y “prosperophobia” para criticar duramente a aquellos que afirmaban que la Depresión era algo inevitable⁵¹⁴.

El primer aniversario de la publicación fue celebrado en el editorial del 10 de septiembre de 1930. En él, *Business Week* defendía que desde sus primeros números ya había anunciado el reajuste económico que se avecinaba, debido al inminente final de la “nueva era”⁵¹⁵. Pero la cabecera de McGraw-Hill no cejó en tratar de inyectar dosis de optimismo en los hombres de negocios sobre todo a través de sus editoriales, en los que afirmaba que “la mayor prosperidad era

ciudad. La revista abogaba por una mayor transparencia por parte del Gobierno para conocer la situación con la que se enfrentaban los hombres de negocios, y se apelaba a la necesidad de trabajar duro para salir de esta situación. La necesidad de bajar los tipos de interés para inyectar dinero en la economía también resultaba una medida indispensable para iniciar la recuperación económica.

⁵¹³ “In praise of speculation”, *Business Week*, 12 de marzo de 1930, p. 48.

⁵¹⁴ “The Economics of the original sin”, *Business Week*, 23 de abril de 1930, p. 48. Para salir de la Depresión, desde las páginas de la revista se hizo hincapié en la necesidad de buscar a hombres con grandes ideas, líderes capaces de revitalizar la economía: “In this situation, domestic and international, and in what’s ahead, we are out of training, grown soft and confused. We need plans, leaders –hard coaches and decisive captains for the home team-play, strong hands and keen eyes at the wheel on the high seas of world affairs”. “Where are they”, *Business Week*, 30 de abril de 1930, p. 44. Otro de los problemas a los que se hacía referencia era el desempleo, y se afirmaba que el primer paso en los siguientes meses debería ser afrontarlo como un hecho real, tanto en la prosperidad como en la Depresión. Cfr., “Lest We Forget”, *Business Week*, 16 de abril de 1930, p. 48. La portada del 4 de junio indicaba que las profecías sobre la depresión económica se estaban haciendo populares pero eran todavía prematuras y representaban la nostalgia de las grandes estadísticas de los años de prosperidad anteriores. Vid. *Business Week*, 4 de junio de 1930, p. 1. Autores como Stockard han señalado que *Business Week* adoptó una posición realista de los hechos, si bien estaba claro que la revista también subestimó las consecuencias y duración de la depresión económica en un primer momento. Cfr., STOCKARD, K. L., *op. cit.* p. 23.

⁵¹⁵ “And What a Year!”, *Business Week*, 10 de septiembre de 1930, p. 40.

levantar la esperanza de América y del resto del mundo para salir de la crisis”. Así lo reflejaba la revista:

“The promise of American prosperity has gone through many cycles of splendor and shadow in the past, greatest and most amazing of all in the ten years that lie behind. In the darkness and doubt of this winter solstice, the wise men know it will return like the sun and be reborn in greater glory”⁵¹⁶.

Con el paso del tiempo, el tono de los editoriales se hizo más incisivo y crítico, y los mensajes de esperanza en la recuperación se dirigieron a los jóvenes empresarios. Ellos eran la clave de la recuperación económica⁵¹⁷.

Business Week se presentaría también como una gran defensora de la reforma bancaria como base para la recuperación económica. Para ello, defendía la revista, había que dar más poder de acción a la Reserva Federal y promover la colaboración de actividades entre las distintas instituciones bancarias del país para evitar colapsos financieros como el ocurrido en esa época⁵¹⁸.

El análisis de la Depresión fue una constante en los medios de comunicación de la época, y *Business Week* no fue una excepción.

⁵¹⁶ “Gifts brought By Wise Men”, *Business Week*, 31 de diciembre de 1930, p. 40.

⁵¹⁷ “What Every Young Business man should know”, *Business Week*, 7 de enero de 1931, p. 48. En este tono crítico sobre la depresión también se encontraban otras informaciones como, “Morning After”, *Business Week*, 14 de enero de 1931, p. 48; y “Rainbow, Please!”, *Business Week*, 4 de febrero de 1931, p. 44. En ellas se hacía una comparación metafórica con el arca de Noé, afirmando que pararía de llover y las inundaciones pasarían y los negocios florecerían de nuevo. Otro editorial en esta línea fue “There ought to Be a Law- To cure business Depression”, *Business Week*, 11 de febrero de 1931, pp. 5 y 6. Desde *Business Week* se mostraba cómo los jóvenes habían aprendido la dura realidad de la Depresión desde el principio, sin embargo, defendía que los momentos de crisis también presentaban su oportunidad, ya que era muy difícil que se diera más de una crisis en una misma generación. En un intento de recuperar la confianza perdida, el semanario afirmó que “cuanto mayor fuera la depresión mayor sería después la expansión económica”. Cfr., “The deflacionists’ dilemma”, *Business Week*, 11 de febrero de 1931, pp. 43-44.

⁵¹⁸ Cfr., “Home Work”, *Business Week*, 4 de noviembre de 1931, p. 40; “Basic Objectives of Banking Reform”, *Business Week*, 18 de noviembre de 1931, p. 44; y “In Unity, Strength”, 25 de noviembre de 1931, p. 44.

En un editorial mostraba cómo uno de los postulados económicos más antiguos ya no era válido:

“Los bajos precios no estimulan automáticamente el consumo y curan el desempleo en nuestro sistema de negocios moderno. Lo único que consiguen es paralizar la producción, inutilizar al trabajador y destruir el valor de capital. Estabilidad y adecuación del nivel de precios son los únicos guardaespaldas del sistema económico”⁵¹⁹.

Debido a que no había signos de una próxima recuperación, el semanario apelaba desde sus páginas a la necesidad de tomar decisiones firmes⁵²⁰. El deseo por transmitir señales de recuperación condujo a la cabecera a afirmar de forma errónea y precipitada que la recuperación “se sentía cerca”. Así quedaba reflejado en el último editorial de 1931, en el que se afirmaba que la superación de la coyuntura deflacionaria estaba en camino y que, para la primavera de 1932, se esperaban notables mejoras⁵²¹.

Githens ha destacado que el ambiente de las calles cercanas a la sede de la redacción mostraba la grave situación por la que atravesaba el país. Mucha gente esperaba en las oficinas del Bank of United States para intentar sacar parte de sus ahorros, y largas filas de ciudadanos trataban de recibir un plato de sopa de una cocina caritativa. Según este autor, la evidencia de una situación tan crítica hizo que poco a poco los redactores tuvieran la determinación de

⁵¹⁹ “Backbone bracer”, *Business Week*, 3 de junio de 1931, p. 48.

⁵²⁰ *Business Week* proponía dos medidas. Por un lado, que el Presidente convocara una conferencia internacional para reestablecer el patrón oro y el flujo de crédito, así como para reavivar la deuda intergubernamental. Mientras tanto, el Presidente también debía pedir al Congreso una mayor representatividad de los grandes bancos nacionales e internacionales en la Reserva Federal, así como permitir la organización y operación de asociaciones de aquellas corporaciones comprometidas con el comercio interestatal, para lograr una mayor estabilidad en los precios. Cabe destacar que *Business Week* era una publicación defensora del libre mercado, pero también supo criticarlo cuando éste fallaba. Desde sus páginas señalaría que la única solución para la crisis exigía la colaboración entre pequeñas y medianas empresas y el trabajo de toda la sociedad. Cfr., “Do You Still Believe in Lazy-Fairies?”, *Business Week*, 24 de junio de 1931, p. 44; y “E Pluribus”, *Business Week*, 29 de julio de 1931, p. 48. En este editorial, la revista afirmaba: “Nations, governments are abstractions; men at work –or out of work- are the only realities of politics and finance”.

⁵²¹ “Retreat from deflation”, *Business Week*, 30 de diciembre de 1931, p. 32.

querer contar lo que pasaba en el país de forma directa, atemperando su optimismo⁵²².

En este sentido, en su deseo de profundizar en las raíces de la crisis económica para ofrecer soluciones a los hombres de negocios, *Business Week* comenzó en febrero de 1932 una serie de reportajes acerca de los temas más relevantes de la Gran Depresión⁵²³.

Una de las propuestas defendidas por la revista durante la primera mitad de la década de 1930 fue la lucha contra la deflación. La cabecera dirigida por Marc A. Rose había demandado cambiar esta situación y otorgar más poderes a la Reserva Federal. Para conseguir la recuperación y los precios anteriores a la depresión, resultaba indispensable evitar la deuda internacional y las reclamaciones de destrucción de capital:

“The war is not over; the decisive battles are still to be won; the deflation philosophy is still entrenched in strongholds from which only a prolonged campaign of clarification and education can dislodge it. We must carry on until the field is clear for real reconstruction and steady expansion”⁵²⁴.

Tal y como indicara *Business Week*, el gran impulso contra la deflación llegó con la National Credit Corporation, la Reconstruction Finance Corporation, y las enmiendas a la ley de la Reserva Federal

⁵²² GITHENS, P., *op. cit.*, p. 8.

⁵²³ El primero de ellos reflejaba cómo el poder de compra de los consumidores estadounidenses había caído a niveles de 1921. La revista estimaba que los ingresos de los trabajadores estadounidenses habían disminuido alrededor de un 42% entre 1929 y 1931. Para ilustrarlo, el texto mostraba los escandalosos datos de deflación que comenzaron a darse desde finales de 1929, como consecuencia de la pérdida de poder adquisitivo de los ciudadanos. El segundo reportaje de esta serie trataba los efectos que tenía el colapso de los precios de las materias primas en la superestructura de la deuda pública y privada. A este tema se le dedicó también el tercero de los reportajes, en el que se analizaba el colapso de los precios como consecuencia de la caída del precio de las materias primas. La recuperación dependía de tres factores: la reducción de viejas deudas a niveles de precios presentes, la restauración de los precios actuales a otros niveles anteriores y, en tercer lugar, el incremento en la eficiencia de la producción. Cfr., “Attack on depression must center on commodity prices”, *Business Week*, 2 de marzo de 1932, pp. 24-27; “Not only drop, but uneven drop of prices deepens depression”, *Business Week*, 9 de marzo de 1932, pp. 20-22.

⁵²⁴ “Only an armistice”, *Business Week*, 2 de marzo de 1932, p. 44.

en 1931 y 1932. Según la revista, estas medidas fueron decisivas para solucionar la deflación, descongelar la situación de falta de crédito y, en definitiva, comenzar el camino hacia la recuperación económica.

Otra de las propuestas de la revista fue la necesidad de que la comunidad de los hombres de negocios, los partidos políticos y el Congreso, actuaran de forma conjunta para lograr, entre otros objetivos, que la gente volviera a sus trabajos regulares. “Uno de los grandes fallos a lo largo de la Depresión ha sido que la gente ha sufrido la sobrevaloración de aspectos poco importantes y se han ignorado otros más importantes”, indicó *Business Week*⁵²⁵.

Asimismo, entre los principales problemas para reactivar la economía destacaba el persistente escepticismo e inercia en la actitud de los negocios. A pesar de que en algunos de sus “Outlook” se apuntaran ciertas mejoras en el nivel de los negocios, la revista afirmaba que la prosperidad “no estaba a la vuelta de la esquina, sino al final de un largo y dificultoso camino por el que hay que caminar”⁵²⁶.

Business Week apelaba “al valor, la ingenuidad, una mentalidad abierta y la honestidad” para recuperar la confianza y, de forma irónica, sugería que mientras algunos esperaban ingenuamente que la recuperación llegase como un regalo de Santa Claus, esto no iba a suceder así. La recuperación vendría con el trabajo diario, con la mejora de la fuerza productiva, y con la búsqueda constante de nuevos avances⁵²⁷.

2.3.2.2. Roosevelt y el New Deal

En el número del 1 de marzo de 1933 *Business Week* anunciaba la buena reacción de los negocios ante la llegada de Franklin Roosevelt a la presidencia de los Estados Unidos. El cansancio arrastrado durante los años de Hoover y la necesidad de un cambio inmediato hicieron que las políticas económicas

⁵²⁵ “Prime the pump”, *Business Week*, 22 de junio de 1932, p. 36.

⁵²⁶ “Not so fast!”, *Business Week*, 31 de agosto de 1932, p. 32.

⁵²⁷ “No more alibis”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1932, p. 36; “There Ain’t No Santa Claus”, *Business Week*, 21 de diciembre de 1932, p. 32.

establecidas por la nueva Administración fueran bienvenidas en su gran mayoría, aunque éstas no siempre se correspondieran con las necesidades de los negocios y la sociedad⁵²⁸. Pero al mismo tiempo, la cabecera de McGraw-Hill se mostró muy crítica con respecto al intervencionismo estatal llevado a cabo por el gobierno de Roosevelt a través del *New Deal*. Según indicaba, suscitaba muchas dudas entre los hombres de negocios, debido a la gran regulación que exigía⁵²⁹.

Este proceso se vio culminado con la aprobación de la National Industrial Recovery Act (NIRA). *Business Week* afirmaba que esta ley suponía un hito histórico en la economía de los Estados Unidos: la ruptura con el libre mercado de Adam Smith. Como recordaba, los estadounidenses habían creído que el Gobierno servía mejor cuando gobernaba poco; sin embargo, esta creencia había expirado. En palabras de Roosevelt, la NIRA era “una invitación a la industria para ser un socio con el Gobierno”. A partir de entonces, “el intervencionismo estatal se erigía como la solución necesaria para salir de la crisis”⁵³⁰.

⁵²⁸ “Business looks at Roosevelt”, *Business Week*, 1 de marzo de 1933, pp. 1-2.

⁵²⁹ La revista sentenciaba: “Complete success is too much to expect. Yet it seems predictable that we shall try. And it seems, also, a reasonable forecast that the eventual results will be better than the anarchy of the past”. Y extraía dos conclusiones. La primera era la unanimidad existente entre los hombres de negocios a favor de regular la competitividad entre las empresas, las horas, los salarios, la producción y los precios. La segunda era que cada directivo pensaba que iba a ser muy difícil establecer regulaciones para su industria en particular. Lo más importante para superar la crisis, afirmaba *Business Week*, era conseguir la cooperación entre los negocios. Cfr., “NRA Fundamentals”, *Business Week*, 10 de marzo de 1933, p. 40; “Toward stability”, *Business Week*, 10 de mayo de 1933, p. 32.

⁵³⁰ “We turn a corner”, *Business Week*, 17 de junio de 1933, pp. 6-7. El 24 de junio se publicaba un reportaje en el que se analizaban las cuestiones más relevantes sobre la aplicación de la nueva ley para la recuperación económica. Con el título “Recovery Act Catechism”, *Business Week* ofrecía a sus lectores una compilación de las respuestas que diversas instituciones habían dado a las preguntas que la nueva ley había suscitado en la sociedad. Este reportaje fue actualizado en varias ocasiones, tal y como reconocía la revista, debido a la “buena aceptación entre los lectores”, y se convirtió en un medio bidireccional para ayudar a comprender las acciones que se estaban tomando desde la Administración. A partir de entonces, la elaboración de “códigos de colaboración” entre las compañías y el Gobierno fue el tema predominante. La industria textil, del acero y eléctrica, aceptaron la colaboración con el Gobierno, y desde la publicación se animaba a que el resto “elaborara sus códigos lo más rápidamente posible, ya que la situación era urgente”. Cfr., “No time to spare”, *Business Week*, 15 de julio de 1933, p. 32.

Desde la llegada de Roosevelt a la presidencia, los asuntos de política económica habían pasado a jugar un papel muy importante en el semanario. La NIRA, por ejemplo, alcanzó tal complejidad que se dedicó un editorial exclusivamente para explicarla a los lectores⁵³¹.

En su balance sobre 1933 y sus augurios sobre la actividad empresarial y el entorno macroeconómico para el año siguiente, *Business Week* afirmó que ya se había alcanzado el punto de inflexión de la Depresión y a partir de entonces se podía esperar una paulatina recuperación⁵³². Los hechos, sin embargo, probaron una vez más que la revista estaba equivocada.

A pesar de su crítica general al intervencionismo estatal, ya en 1934 *Business Week* daba la bienvenida a las reformas financieras que se estaban acometiendo y de las cuales había sido defensora desde hacía años, al tiempo que continuaba con su crítica al sistema bancario, haciendo hincapié en su ineficacia para solventar la crisis⁵³³. De hecho, el apoyo de la cabecera a las medidas del Gobierno para solucionar la crisis ha sido corroborado en el ámbito académico por investigadores como Ranjit S. Dighe, que ha afirmado que durante la primera mitad de la década de 1930, el semanario fue una de las principales fuentes de información a la hora de introducir el keynesianismo en los Estados Unidos⁵³⁴.

⁵³¹ “Self-government for business”, *Business Week*, 11 de noviembre de 1933, p. 36. Una de las primeras decisiones de Roosevelt, la devaluación del dólar, había sido la medida más efectiva del *New Deal* dentro del ámbito del comercio exterior. Gracias a ella se produjo un aumento del 40% en la competitividad de los productos estadounidenses en los mercados extranjeros. Número tras número, la revista dejaba entrever los claros signos de la recuperación, gracias al incremento de la producción industrial y del comercio exterior. Aunque todavía había una alta tasa de paro, la actividad de la mayoría de las empresas había recuperado un nivel de producción semejante a los niveles anteriores a la Depresión. Así lo reflejó con un gráfico de barras en el que se mostraba el buen progreso de las principales industrias durante el transcurso del último año. Cfr., “Recovery progress”, *Business Week*, 21 de abril de 1934, p. 11.

⁵³² “1933- A date in history”, *Business Week*, 23 de diciembre de 1933, p. 32.

⁵³³ “Banks, New Style”, *Business Week*, 6 de enero de 1934, p. 36.

⁵³⁴ DIGHE, R. S., *Business Week and the Coming of Keynesianism to America*, presentada en la Economic and Business Historical Society conference, abril de 2008, y en la SUNY-Oswego Economics Department Workshop, mayo de 2008; DIGHE, R. S., *Business Week, the Great Depression and the Coming of Keynesianism to America*, presentada en la 4th Bi-Annual Cross-Border Post-Keynesian Conference, Buffalo, New York, 9 de octubre de 2009.

Por otro lado, para evaluar los resultados obtenidos desde la aplicación de la ley para la recuperación industrial, el 7 de julio de 1934, la revista comenzó una serie de artículos con el título “Auditing the New Deal”, en los que, mediante textos y gráficos, analizó la evolución de distintos factores económicos, para comprobar las consecuencias del programa de Roosevelt. Así quedó reflejado en el primer reportaje de la serie:

“It believes [*Business Week*] that an impartial, factual, searching check-up of results at the dozen or so points where success or failure of the New Deal as a whole must be decided will be a valuable service to business men who too often are obliged to depend upon reports in a partisan press”⁵³⁵.

Para finales del verano de 1934, los signos de agotamiento del *New Deal* quedaron reflejados en el gran descontento existente entre los hombres de negocios, quienes exigían una reforma de la NRA. Los editoriales de *Business Week* analizaban la ineffectividad de las medidas tomadas en las diferentes industrias, debido a que habían

⁵³⁵ “Auditing the New Deal: I. The monetary policy”, *Business Week*, 7 de julio de 1934, pp. 12-16. Para realizar estos reportajes, la revista empleó todos sus recursos humanos, estadísticos, su oficina en Washington, sus corresponsales en otras ciudades, y también la experiencia de los ejecutivos que más directamente habían sentido los efectos del *New Deal*. El primero de ellos estuvo dedicado a la política monetaria como tema central en los esfuerzos para la recuperación. En él se recogían los efectos positivos que el abandono del patrón oro tuvo para la economía de los Estados Unidos, ya que permitió una devaluación de la moneda necesaria para elevar el nivel de precios. La confianza había mejorado sensiblemente desde la adopción de esta medida, pero la revista reconocía que los avances debían ser todavía mayores. La semana del 14 de julio se publicó el segundo reportaje de esta serie que estuvo dedicado a la política agrícola. Las medidas establecidas con el *New Deal* trataron de elevar el nivel de precios de los productos agrícolas y también de reducir la deuda de este sector. Los resultados mostraban cómo los precios se habían elevado, pero un 39% menos que los precios del período entre 1910 y 1914, que había sido lo prometido por el Gobierno. Otros reportajes de esta serie analizaban la evolución del sistema bancario, los éxitos y fracasos de los códigos de regulación que se habían puesto en práctica y su efectividad en cada una de las industrias. Entre ellos destacaba el código de la industria textil y del algodón, que fue el primero en ser elaborado y el que más éxito tuvo. Los supermercados, muy afectados por la crisis económica, aunque recuperándose gracias a un buen *management*, la industria de la construcción, los ferrocarriles y el petróleo también tuvieron una gran relevancia en esas páginas.

sido incapaces de solucionar el problema del control de precios. Además los trabajadores se quejaban de que estas medidas no habían mejorado sus condiciones, y la excesiva burocracia había retrasado el establecimiento de las reformas necesarias en numerosas compañías⁵³⁶.

Con el título “Business Speaks for Itself”, la revista comenzó otra serie de reportajes el 13 de octubre de 1934. Se trataba de averiguar qué pensaban los hombres de negocios estadounidenses sobre los códigos que se habían elaborado⁵³⁷.

La cabecera se mostró muy crítica con el Gobierno. Si en la “era Hoover” las críticas iban dirigidas a su falta de acción, las críticas a Roosevelt se cernían sobre el excesivo intervencionismo de la Administración en la actividad empresarial:

“For five years we have been wishing that some new industry would arise to provide business stimulus and afford employment to capital and labor; to act as a bellwether leading us out of the depression. We have been wishing for something comparable to the automobile and the radio industries in their quick rush to mass production and mass buying ... All of the effective gestures of legislation and administration in the last year have tended to retard the business, destroy its assets, weaken its credit and shake public confidence in it”⁵³⁸.

⁵³⁶ “Salvage NRA”, *Business Week*, 18 de agosto de 1934, p. 36.

⁵³⁷ “Business Speaks for Itself”, *Business Week*, 13 de octubre de 1934, p. 22. Para ello, la revista seleccionó 300 empresas a las que les hizo un cuestionario con treinta preguntas. Más de la mitad proporcionaron información válida y unas cien compañías aportaron información completa y comprensible para elaborar tablas. Los resultados mostraban cómo la National Industrial Recovery Act había servido para conseguir su principal objetivo: la cooperación en los negocios. En el segundo artículo, el texto mostraba cómo la polémica estabilización de los precios había funcionado sólo en algunas industrias como el acero, la madera y las eléctricas. Meses más tarde, una encuesta realizada por los editores de las revistas de McGraw-Hill a los principales líderes industriales afirmaba que el futuro era esperanzador para la radio, la aviación, la venta de máquinas y la venta de carbón, mientras que para la industria textil y alimenticia se vaticinó una mejora más moderada. Por otro lado, la mayor estabilidad del mercado de valores y el progreso de las condiciones industriales en el extranjero, sobre todo en Europa, ayudaban a creer en la tan ansiada recuperación económica. Cfr., “The World in 1934- and 1935”, *Business Week*, 29 de diciembre de 1934, pp. 21-24.

⁵³⁸ “To right a wrong”, *Business Week*, 20 de abril de 1935, p. 36.

En el número del 1 de junio de 1935, *Business Week* afirmaba de nuevo que la concepción original del *New Deal* había quedado obsoleta. Además, “ello no significaba que los impulsos sociales y políticos que habían hecho posible su temprano éxito hubieran sido satisfechos. Se había desarrollado un nuevo concepto en la relación entre los negocios y el público, una relación que necesitaba ser clarificada e implementada de modo constructivo”⁵³⁹. Durante meses, e incluso años, las continuas reformas en el sistema bancario, transportes, comunicaciones y servicios públicos, entre otros, ocuparon un espacio destacado en *Business Week*. A su vez, la revista insistió en la necesidad de incrementar la producción como remedio de todos los males económicos que azotaban al país⁵⁴⁰.

A mediados de 1935, el semanario hizo una fuerte crítica a Roosevelt, afirmando que había una clara ruptura entre los negocios y el Presidente. *Business Week* planteaba que Roosevelt necesitaba escuchar de nuevo las necesidades de las empresas y de la sociedad en general⁵⁴¹.

Un año más tarde, los “Business Outlook” y el “Business Week’s Index of General Business Activity” reflejaban los primeros síntomas de recuperación de forma sostenida durante más de seis semanas consecutivas⁵⁴². A partir de entonces, los temas sobre la recuperación industrial centraron el interés de la revista, y se intensificó la defensa de la libertad económica y su crítica de la creciente intervención del Gobierno⁵⁴³.

En 1937, Glenn Griswold, director y *publisher* de la publicación, se refería a la inminente llegada de un crecimiento sostenido de la actividad industrial. En un discurso dirigido a un selecto círculo de empresarios estadounidenses de la American Management Association, Griswold defendía el *New Deal* como base para la recuperación económica, y subrayaba la necesidad de que la

⁵³⁹ “The Supreme court disposes”, *Business Week*, 1 de junio de 1935, p. 48.

⁵⁴⁰ Cfr. STOCKARD, K. L., *op. cit.*, pp. 28-29.

⁵⁴¹ “Business and the President”, *Business Week*, 20 de julio de 1935, p. 32; “Too Slow Mr. President”, *Business Week*, 3 de agosto, p. 40.

⁵⁴² “Business Week’s Index of General Activity”, *Business Week*, 16 de mayo de 1936, p. 9; “President and Business”, *Business Week*, 23 de enero de 1937, p. 60.

⁵⁴³ “The Real Business Situation”, *Business Week*, 18 de septiembre de 1937, p. 72; “What Business Needs”, *Business Week*, 5 de marzo de 1938, p. 56.

sociedad recuperara la confianza y comenzara a consumir para que las empresas reactivaran su producción⁵⁴⁴.

2.3.2.3. El paréntesis de la Segunda Guerra Mundial

Durante toda la década de 1930, *Business Week* siguió muy de cerca el ascenso del nazismo y el fascismo. Justo antes del inicio de la Segunda Guerra Mundial, informaciones sobre Hitler y la tensión en el resto del viejo continente aparecieron en casi todos los números⁵⁴⁵.

Desde un primer momento, *Business Week* se opuso frontalmente a la posibilidad de un conflicto bélico, porque era “malo para la sociedad y los negocios”⁵⁴⁶. Al mismo tiempo, pronto reconocería el potencial negocio detrás de la Guerra con la fabricación de armamento⁵⁴⁷. Sin embargo, en secciones como “The Trading Post”, Chevalier, *publisher* del semanario, declaraba el rechazo de los hombres de negocios a la Guerra⁵⁴⁸.

Cuando estalló el conflicto, Ralph B. Smith, *editor* de *Business Week*, informaba a los lectores de que John F. Chapman, editor internacional de la revista, estaba de viaje por Europa para reunirse con la red de corresponsales de la revista y también con hombres de negocios, con el objetivo de elaborar un reportaje especial sobre las consecuencias del conflicto bélico en el comercio internacional⁵⁴⁹.

⁵⁴⁴ “End of Recession Seen by Publisher”, *The New York Times*, 16 de diciembre de 1937, p. 5.

⁵⁴⁵ “My Battle”, *Business Week*, 19 de marzo de 1938, pp. 13 y 14.

⁵⁴⁶ “To Men of Good Will”, *Business Week*, 1 de octubre de 1938, p. 56.

⁵⁴⁷ “Through the Sub-Stratosphere to Europe”, *Business Week*, 7 de enero de 1939, p. 27.

⁵⁴⁸ CHEVALIER, W. T., “Who Wants War?”, *Business Week*, 30 de septiembre de 1939, p. 51; “War Business”, *Business Week*, 16 de septiembre de 1939, pp. 35 y 56-58.

⁵⁴⁹ Chapman escribiría informaciones periódicas sobre el desarrollo de los acontecimientos en Europa. Cfr., “The Road to War”, *Business Week*, 26 de agosto de 1939, p. 52; “What’s Ahead for business?”, *Business Week*, 4 de marzo de 1939, p. 47.

Business Week, como el resto de las publicaciones de McGraw-Hill, mostraría una opinión muy nítida contraria a la guerra a través de los artículos escritos prácticamente cada quince días por James H. McGraw Jr., presidente de la compañía. Su voz fue muy crítica con los defensores de la Guerra y defendió la importancia de restaurar la paz para el bien de los negocios y del resto de la sociedad⁵⁵⁰.

Esos aspectos “positivos” del conflicto no podían pasar inadvertidos para una publicación económica. Como consecuencia del conflicto, la economía estadounidense vio cómo las exportaciones aumentaron de forma considerable. De hecho, en enero de 1941, informaba de que las exportaciones habían aumentado hasta alcanzar niveles de 1929⁵⁵¹.

La perspectiva de buenas noticias económicas mejoró cuando Roosevelt anunció su decisión de apoyar al Reino Unido y de dedicar toda la producción industrial a la fabricación de armamento y equipamiento para la Guerra⁵⁵². Para poder hacer frente a ese reto, los recursos humanos se convertían en el valor empresarial más importante. Había en ese sentido un cuello de botella, afirmar la revista, y las compañías tuvieron que alargar las horas de trabajo, al tiempo que los salarios, precios e impuestos también crecieron⁵⁵³.

Si bien el semanario se declaró en contra de la Guerra desde un principio, una vez que los Estados Unidos entraron en el conflicto, tras el ataque a Pearl Harbor, tanto la revista como McGraw-Hill apelaron al poder de los hombres de negocios y pidieron su disponibilidad para ayudar en la medida de sus

⁵⁵⁰ Cfr., “Business Abroad”, *Business Week*, 29 de abril de 1939, p. 47; “Business Stands Against War”, *Business Week*, 30 de septiembre de 1939, p. 52; “Business Week Will Cover Your War”, *Business Week*, 16 de septiembre de 1939, p. 1; “MEMO: A HITLER PEACE”, *Business Week*, 22 de junio de 1940, p. 1.

⁵⁵¹ “The War-Business Story in two lines”, *Business Week*, 11 de enero de 1941, p. 1.

⁵⁵² “Wehrwirtschaft in America”, *Business Week*, 4 de enero de 1941, p. 48.

⁵⁵³ “The meaning of manpower”, *Business Week*, 3 de mayo de 1941, p. 72. A los pocos meses, la revista reconocería la escasez de mano de obra como uno de los mayores problemas para los negocios de Estados Unidos y para el desenlace de la Guerra. Cfr., “The Coming crisis in manpower”, *Business Week*, 25 de abril de 1942, p. 84. *Business Week*, 1 de diciembre de 1945, pp. 9-10.

posibilidades a ganar la Guerra⁵⁵⁴. Entre 1941 y 1944 la producción industrial creció notablemente gracias a que muchas empresas respondieron a ese tipo de llamamientos⁵⁵⁵.

Ya desde 1943 la revista comenzó a especular sobre el final del conflicto, debido a los problemas que estaban floreciendo, desde la escasez de mano de obra hasta la falta de comida y el bajo nivel de los salarios⁵⁵⁶. A pesar de no acertar de forma exacta, los pronósticos de *Business Week* sobre la Guerra fueron más acertados que los de muchas otras publicaciones⁵⁵⁷.

Churchill, Stalin y Truman se convertirían en protagonistas semanales en las páginas de la revista mientras se tomaban las decisiones oportunas para derrotar a las tropas nazis y restaurar el orden en Europa⁵⁵⁸.

A partir de 1944, los contenidos se centrarían en la recta final de la guerra y ya empezaban a apuntar a la reconversión industrial desde el punto de vista de la producción militar y civil⁵⁵⁹.

Este mismo año, los editores y *publishers* de las principales cabeceras de McGraw-Hill elaboraron un informe interno en el que comentaban el estado de la macroeconomía y de la red empresarial

⁵⁵⁴ McGRAW Jr., J. H., “What Can I do?”, *Business Week*, 27 de diciembre de 1941, pp. 34-35; y *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., for the fiscal year ended 1941*, p. 6.

⁵⁵⁵ Cfr., *Business Week*, 28 de diciembre de 1940, p. 13. A través del “Business Outlook”, el semanario anunciaba que la Guerra serviría de barómetro para medir la evolución de los negocios en los próximos años.

⁵⁵⁶ Entre el 17 de noviembre y el 22 de diciembre de 1945 *Business Week* publicaría una serie de cinco editoriales sobre el problema salarial en los Estados Unidos. Cfr., “How Soon the Peace?”, *Business Week*, 20 de marzo de 1943, pp. 13 y 14; “The Trend: Notes on the Nation’s wage problem”, *Business Week*, números del 17 de noviembre al 22 de diciembre de 1945.

⁵⁵⁷ “Business Goes to War”, *Business Week*, 15 de marzo de 1941, p. 15.

⁵⁵⁸ “The Big Three take their stand”, *Business Week*, 17 de febrero de 1945, pp. 15 y 16. La revista reconocería en sus páginas que el problema más importante era la inflación. Cfr., “What do you mean ‘inflation?’”, *Business Week*, 16 de marzo de 1946, p. 120.

⁵⁵⁹ McGRAW Jr., J. H., “Reconversion and Contract Termination”, *Business Week*, 1 de enero de 1944, pp. 66 y 67; “A problem in Coordination”, *Business Week*, 15 de julio de 1944, p. 124. Asimismo, también se intentó explicar la necesidad de una adecuada elaboración de los tratados de *Bretton Woods* para la estabilización económica mundial tras la Guerra. Cfr., “Bretton Woods-Only the Beginning”, *Business Week*, 15 de julio de 1944, p. 120.

estadounidense. Glenn Griswold, *publisher* de *Business Week* en aquel momento, afirmaba que existía una serie de factores positivos sobre los que se debería sostener un continuo crecimiento económico durante los próximos años, aunque todavía quedaba por superar la inestabilidad del contexto internacional provocada por el conflicto y que generaba cierto temor y falta de confianza en el mundo inversor y empresarial⁵⁶⁰.

El 30 de junio de 1945, ante el inminente desenlace del conflicto, se anunciaba que la sección “War Business Checklist” ya no se publicaría una vez acabada la Guerra⁵⁶¹. Con la vista puesta en el nuevo orden postbélico, *Business Week* explicó a sus lectores la importancia de volver al libre mercado y la competitividad empresarial para fomentar el mayor desarrollo económico posible durante los años de posguerra⁵⁶².

2.3.2.4. El desarrollo económico de la posguerra

La reconversión económica fue un tema central tras la Guerra. La ley de empleo (*Employment Act*) de 1946 para promover las contrataciones, la producción industrial y el poder de compra fue una de las medidas federales más importantes y uno de los temas que se siguió más a fondo. La ley, indicaba la revista, parecía ser un resultado de la Depresión y de la Guerra e impulsaba un mayor intervencionismo federal para revisar y diagnosticar problemas económicos y aplicar las correspondientes recetas⁵⁶³.

Ante el auge del estado del bienestar y del intervencionismo estatal, el semanario de McGraw-Hill dedicaría un editorial a John Maynard Keynes, fallecido en abril de 1946, y al que reconocía como

⁵⁶⁰ GRISWOLD, G., “General Business”, *The Pulsebeat of Industry*, McGraw-Hill, 1944, pp. 6-8.

⁵⁶¹ *Business Week*, 2 de junio de 1945, p. 10.

⁵⁶² MCGRAW JR., J. H., “America Wants Competition”, *Business Week*, 3 de marzo de 1945, pp. 48 y 49. Así lo indicaba el presidente de McGraw-Hill: “The United States wants a world in which private enterprise and competition play a major role. To obtain such a world will require a wiser, more understanding and firmer world leadership than this nation, or perhaps any nation, ever has exerted heretofore”.

⁵⁶³ “The Case Labor Disputes Bill”, *Business Week*, 2 de marzo de 1946, p. 112.

uno de los mejores y más influyentes economistas de la historia. Le situaba al mismo nivel que Adam Smith, y destacaba su concepción de la economía como un arte y una ciencia para mejorar el bienestar de la humanidad y hacer que el capitalismo funcione⁵⁶⁴.

Business Week, sin embargo, siguió defendiendo la libre economía y se opuso de forma explícita al control de precios, al tiempo que defendió la libertad de los trabajadores para expresar su opinión sobre los retos y oportunidades de la posguerra⁵⁶⁵.

La recuperación de Europa tras la Guerra ocupó un lugar especial en las páginas del semanario. En este sentido, Ralph Smith viajó al viejo continente para conocer de primera mano la situación tras el conflicto y las posibles vías de ayuda para la reconstrucción⁵⁶⁶. En esta nueva etapa de ayuda, uno de los programas más importantes fue el Plan Marshall, que se explicó con detenimiento a los hombres de negocios estadounidenses.

En un reportaje especial se indicaba que Europa necesitaba la ayuda de los Estados Unidos para su reconstrucción económica y que la tarea requería especialmente la participación de los negocios estadounidenses. Asimismo, el texto anunciaba que el Departamento de Economía de McGraw-Hill estaba trabajando para buscar respuestas útiles para el empresario, sobre el impacto que el Plan Marshall tendría para ciertas industrias⁵⁶⁷. *Business Week* dedicó cinco editoriales consecutivos a este programa a finales de 1947 y principios de 1948. Su opinión no era muy favorable, ya que el Plan carecía de suficientes recursos humanos, disponibilidad de capital y acceso a los mercados financieros para que resultara eficaz⁵⁶⁸.

⁵⁶⁴ “John Maynard Keynes”, *Business Week*, 27 de abril de 1946, p. 112.

⁵⁶⁵ McGRAW Jr., J. H., “A free economy is worth fighting for”, *Business Week*, 5 de octubre de 1946, pp. 90-91; y “The end of price control”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1946, p. 116.

⁵⁶⁶ “Aid to Europe, inflation, and taxes”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1947, p. 116.

⁵⁶⁷ “The Marshall Program: What it means to American Business”, *Business Week*, 22 de noviembre de 1947, p. 67.

⁵⁶⁸ “Will the Marshall Plan Work?- I”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1947, p. 128; y “Will the Marshall plan work?- II”, *Business Week*, 13 de diciembre de 1947, p. 120; “Will the Marshall plan work?- III”, *Business Week*, 3 de enero de 1948, p. 76; “Will the Marshall plan work?- IV”, *Business Week*, 10 de enero de 1948, p. 104; “Will the Marshall plan work?- V”, *Business Week*, 24 de enero de 1948, p. 92.

En esa oposición al Plan Marshall, para apoyar sus juicios, la cabecera de McGraw-Hill acudiría a otras grandes publicaciones como *The Economist*.

En un interesante editorial, *Business Week* indicaba que los dos semanarios coincidían en las dificultades inherentes a una aplicación efectiva del Plan Marshall. Publicaba varios párrafos tomados de un artículo antiguo de diciembre de 1947 y los contrastaba con otros párrafos publicados por *The Economist* un año después. *Business Week* señalaba que se sentía alagada de que la publicación británica se uniera en su afirmación de que la viabilidad del Plan era muy cuestionable.

Sin embargo, las conclusiones diferían en cuanto a las líneas de acción. Mientras que *The Economist* argumentaba que los Estados Unidos tendrían que reconocer la pérdida de los mercados europeos para dar salida a sus exportaciones, *Business Week* argumentaba que la solución se encontraba en el continente asiático, ya que era un mercado que podría absorber las exportaciones provenientes de Europa y América y, al mismo tiempo, abastecer con materias primas a ambos continentes. Este editorial representa un buen ejemplo de cómo *Business Week* ya había alcanzado su madurez editorial y se diferenciaba de otras grandes publicaciones al expresar su propia opinión ante los hechos económicos más controvertidos de la época⁵⁶⁹.

Esa madurez se seguía mostrando con un férreo marcaje al gobierno en su política económica y en su relación con los negocios. En esta nueva etapa, Truman sería criticado por su visión del funcionamiento de los negocios en Estados Unidos⁵⁷⁰.

A pesar de que la depresión económica, el *New Deal*, la Segunda Guerra Mundial y la posguerra fueron los temas dominantes en los medios de comunicación durante los años treinta y cuarenta, *Business Week* siempre trató estos asuntos desde el punto de vista del servicio al hombre de negocios, ofreciéndole análisis sobre cómo la crisis le afectaba en la actividad diaria de su empresa, además de reflexiones sobre el papel que los negocios debían tener en este peculiar contexto de la historia contemporánea.

⁵⁶⁹ “What happens after the Marshall plan?”, *Business Week*, 5 de marzo de 1949, p. 112.

⁵⁷⁰ “Mr. Truman Misses the point”, *Business Week*, 6 de agosto de 1949, p. 92.

Junto a los temas macroeconómicos y de política económica, el cambio tecnológico y la innovación, como motores de la actividad y el progreso industrial, siguieron siendo el eje de cobertura esencial en todos los números de la revista⁵⁷¹. En este sentido, aunque el carácter horizontal de *Business Week* generaba una gran variedad en la cobertura temática, se puede afirmar que la electrónica, el transporte, el *management* y el marketing fueron los temas prioritarios en la cabecera de McGraw-Hill en este período de su historia.

2.3.3. Tecnologías bélicas y desarrollo industrial

Las innovaciones desarrolladas durante la Guerra, muchas de ellas reconvertidas para uso civil durante la posguerra, fueron un ámbito al que *Business Week* prestó mucha atención. Un caso paradigmático, como comentaría Jay McGraw, fue el de la electrónica:

“Electronics is the new art, the new science of putting the electron to work. Radio and sound pictures and television are aspects of electronics; but there are many other facets of this revolution which have been brewing since the last war. [...] Electronics will invade every industry with totally new devices and machines. The future of the electronics industry is limited only by man’s imagination. Such is electronics, and its destiny!”⁵⁷².

Y dentro de las tecnologías electrónicas, sin duda las dos estrellas durante este período fueron la radio y la televisión.

⁵⁷¹ “Modern Pioneers”, *Business Week*, 2 de marzo de 1940, p. 56. El semanario manifestaba que el inventor era una de las figuras más representativas del desarrollo industrial y económico de los Estados Unidos. La revista daría gran importancia en sus contenidos al desarrollo de la ciencia. Tras la Guerra, intentaría incluso redefinir el significado de la ciencia para los negocios como parte fundamental del progreso económico.

⁵⁷² “Reconverting War Research”, *Business Week*, 10 de enero de 1947, pp. 56-62; McGRAW Jr., J. H., “Electronics-Secret Weapon of War”, *Business Week*, 12 de diciembre de 1942, pp. 68 y 69; “War builds a New Industry”, *Business Week*, 29 de julio de 1944, p. 24.

2.3.3.1. La radio y la televisión

Debido a su gran repercusión social y económica a lo largo de estos años, la radio fue uno de los temas predominantes en *Business Week* desde su primer número⁵⁷³. Las principales informaciones se centraban en el volumen de ventas de receptores y en las innovaciones introducidas para la mejora de la calidad sonora⁵⁷⁴. Radio Corporation of America, primera compañía de radio de los Estados Unidos, ocuparía gran parte del tratamiento informativo de *Business Week* sobre la evolución de esta industria.

El rápido crecimiento del sector durante los años veinte se vio frenado por la Depresión, cuando las ventas de receptores de radio disminuyeron y sufrieron una persecución legal antimonopolio y un aumento de la competencia. Citando a la revista *Electronics*, *Business Week* publicaba una noticia donde se explicaban las razones del estancamiento: “La depresión económica, la excesiva producción de aparatos de radio, el problema con la concesión de licencias y una mala distribución eran algunas de ellas, si bien la venta de receptores para trenes y automóviles aumentó de forma notable”⁵⁷⁵.

⁵⁷³ En “Why do you want THAT radio set?”, *Business Week* comentaba que la calidad del sonido era el principal factor en la decisión de compra del consumidor. A continuación, las principales variables eran el precio, la calidad y, por último, el diseño.

⁵⁷⁴ “Radio has record to broadcast”, *Business Week*, 15 de enero de 1930, p. 30. La noticia indicaba que 1929 fue ‘radio’s biggest year’ en volumen de ventas. El número de aparatos ascendió a casi cuatro millones, un 22% más que en 1928.

⁵⁷⁵ “Radio has so many tubes it doesn’t know what to do”, *Business Week*, 22 de abril de 1931, p. 8. Ante esta situación, la revista sugería un control estadístico más eficiente sobre la producción, para que fuera uniforme a lo largo del año, una mayor diversificación, la creación de catálogos de precios, abrir nuevos territorios para conseguir un incremento de la producción y desarrollar un mayor interés por la elaboración de programas. La reducción del precio y del tamaño de los aparatos de radio ayudó a superar esta crisis del sector y el primer semestre de 1931 produjo unos beneficios de 150 millones de dólares. Los fabricantes de coches, por ejemplo, incluían aparatos de radio en los vehículos ante la demanda de los consumidores. Esta situación llevó a que las grandes empresas de coches construyeran sus propias plantas de fabricación de radios. Cfr., “New G.M. Radio Plant”, *Business Week*, 25 de abril de 1936, p. 10. La revista reflejaría cómo ya en los años cuarenta, la radio se introdujo de forma masiva en los camiones. Cfr., “Radios On Trucks”, *Business Week*, 7 de octubre de 1944, p. 49.

En cuanto a los contenidos, una de las polémicas más sonadas del momento fue protagonizada por la disputa informativa entre la radio y los periódicos. Como comentaba el semanario, los editores de los periódicos se quejaban de que en los programas de radio había más anuncios que noticias, y que muchas de ellas eran tomadas de sus periódicos sin ser citados⁵⁷⁶.

A pesar de las posibles controversias y del contexto de depresión económica generalizado, la radio conseguiría notables ingresos en publicidad, que le permitirían seguir invirtiendo y mejorar la calidad de los contenidos⁵⁷⁷. La fabricación de mejores receptores fue la respuesta de los fabricantes de radio a la polémica. La cabecera de McGraw-Hill subrayó la tremenda oportunidad de negocio existente para las empresas envueltas en el mercado de la radio⁵⁷⁸.

Durante la segunda mitad de la década de 1930 y buena parte de los años cuarenta, las ventas del sector se dispararon, y marcaron todo un hito en la historia de la electrónica⁵⁷⁹. *Business Week* hablaba de “la revolución de la radio”⁵⁸⁰. Este hecho se debió en parte a la comercialización masiva de la frecuencia modulada, con la que se mejoraba la calidad de la recepción de forma notable⁵⁸¹, y a la introducción cada vez más frecuente de programas de música en la programación⁵⁸².

Aunque en abril de 1942 la producción de receptores de radio se detuvo por orden del War Production Board –como

⁵⁷⁶ “News war in the air”, *Business Week*, 25 de mayo de 1935, pp. 20-22.

⁵⁷⁷ “Cleaning Up Radio”, *Business Week*, 20 de abril de 1935, pp. 25-26.

⁵⁷⁸ “Radio Still has 60% of the country to sell”, *Business Week*, 9 de diciembre de 1931, p. 12.

⁵⁷⁹ “The Business Outlook”, *Business Week*, 16 de enero de 1937, p. 7. Así lo reflejaba la revista: “Radio Record: Radio producers outdid themselves last year when they produced 8,825,000 radios according to estimates prepared by Radio Retailing, against 6,106,800 in 1935”. Ya en los cuarenta, *Business Week* aumentaría su cobertura sobre la comercialización de la radio, cuyas ventas alcanzarían cifras inéditas. Cfr., “FM’s Record Sales”, *Business Week*, 22 de noviembre de 1941, pp. 50-52.

⁵⁸⁰ “Radio Revolution”, *Business Week*, 21 de enero de 1939, p. 15.

⁵⁸¹ “Radio Revolution Awaits Go Sign”, *Business Week*, 30 de marzo de 1940, pp. 20-23.

⁵⁸² “Radio Music Battle Near Showdown”, *Business Week*, 6 de julio de 1940, pp. 45 y 46.

sucediera con la industria del automóvil-, para dedicar todo el poderío industrial a la producción de recursos para la Guerra, la radio se convertiría en el medio de comunicación por excelencia durante la Segunda Guerra Mundial, gracias a su gran éxito entre la sociedad, como medio de seguimiento de los acontecimientos que sucedían en el frente de batalla⁵⁸³.

De hecho, con la masiva comercialización de la radio, el semanario concluiría en 1944 que la Guerra había creado una nueva industria, la de la electrónica⁵⁸⁴.

Ya en la posguerra, la radio sufriría un proceso de reinención de su programación cuando muchos anunciantes dejaron de promocionar algunos de los programas. Esta situación obligó a que la radio cambiara sustancialmente para recuperar los ingresos por publicidad. Entre otras acciones, se produjo una remodelación de la programación para conseguir un mayor acercamiento al oyente⁵⁸⁵.

Si la radio fue la innovación tecnológica dominante durante los años fundacionales de *Business Week* y los años cuarenta, la televisión tomaría el relevo de forma paulatina. Ya en 1930, la revista indicaba cómo la comercialización masiva de la televisión podía estar más cerca de lo que hasta entonces se había pensado, gracias al éxito de las primeras retransmisiones realizadas desde teatros. Asimismo, se anunciaba el desarrollo de pantallas de televisión para mejorar los aterrizajes de los aviones⁵⁸⁶.

Además de relatar el desarrollo de las principales innovaciones tecnológicas en torno al nuevo medio, la mayoría de las noticias y reportajes publicados por *Business Week* se centraba en vaticinar cuándo la televisión sería una realidad comercial⁵⁸⁷. En uno

⁵⁸³ “No Radio Sets?”, *Business Week*, 14 de marzo de 1942, p. 20. La orden de detener la producción para uso commercial de la radio se produciría el 23 de abril. La War Production Board era una agencia de la Administración creada por Roosevelt en enero de 1942 para regular la producción y distribución de materiales y combustible durante la Segunda Guerra Mundial y fue disuelta en 1945 tras el conflicto.

⁵⁸⁴ “War builds a New Industry”, *Business Week*, 29 de julio de 1944, p. 24.

⁵⁸⁵ “Radio at the Crossroads”, *Business Week*, 22 de marzo de 1947, pp. 62-68.

⁵⁸⁶ “Television may get a job sooner than expected”, *Business Week*, 11 de junio de 1930, p. 21.

⁵⁸⁷ Cfr., “Television Advance”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1935, p. 38. En esta noticia se comentaba el descubrimiento de un nuevo tubo que mejoraba la calidad de la señal.

de esos reportajes, se señalaba que el nuevo medio todavía tenía que evolucionar mucho hasta llegar a su comercialización masiva. Había, incluso, quienes pensaban que “nunca alcanzaría la popularidad alcanzada por la radio”⁵⁸⁸.

El desarrollo de esta nueva tecnología también estuvo envuelto en polémica. *Business Week* se hizo eco de la lucha entre las compañías y otras instituciones, como las fuerzas armadas, con motivo del reparto de las ondas de radio y la televisión. Esto se debía en parte a que, para principios de la década de 1930, nadie sabía cuánto espacio necesitaban las ondas de televisión, ni si merecía la pena invertir en una tecnología de la que no era previsible un éxito comercial seguro. La revista se preguntaba si los consumidores estarían dispuestos a comprar televisiones, teniendo en cuenta el alto precio de los receptores. La respuesta que ofrecía era que todo dependía de que la televisión ofreciera una buena dosis de entretenimiento⁵⁸⁹. Por supuesto, el semanario también siguió los pasos de la televisión en otros países como Alemania, Gran Bretaña o Francia. En 1937, concluía que en estos lugares el desarrollo de este medio era muy lento⁵⁹⁰.

Desde el punto de vista comercial, la situación no era mejor en los Estados Unidos. En su sección de marketing, la revista identificaba seis problemas para su desarrollo. Entre ellos, no se sabía qué nombre iba a recibir el tubo de imagen, conocido de varias maneras, como tubo de rayos catódicos, entre otras. Tampoco se sabían las medidas estándares para su fabricación, ni el tamaño de la pantalla. Asimismo, se necesitaba conseguir una mayor simplicidad en los televisores para un fácil manejo por parte del usuario, y se

⁵⁸⁸ Como indicaba el texto, la televisión “estaba todavía en la misma etapa de desarrollo que el automóvil en 1904”. Según las afirmaciones de los ingenieros entrevistados por la revista, los rumores sobre la posible comercialización de televisores por parte de RCA eran falsos. Las autoridades de la industria de la radio realizaban la necesidad de mejoras para el continuo crecimiento de la industria, pero no creían que esas mejoras pasaran por el desarrollo de la televisión. Ellos creían más en las películas habladas para el hogar conocidas como *talkies* o en las máquinas de lectura denominadas *reading machines*. Cfr., “Television still has long way to go”, *Business Week*, 11 de marzo de 1931, pp. 14-16.

⁵⁸⁹ “Making Room for Television”, *Business Week*, 16 de mayo de 1936, pp. 24-26.

⁵⁹⁰ “Foreign Television Goes Slow”, *Business Week*, 20 de noviembre de 1937, pp. 46-48.

debería resolver cómo instalar los aparatos y quién debería hacerlo. Por último, habría que definir qué era realmente un televisor⁵⁹¹.

A pesar de todas esas dudas, *Business Week* otorgó una gran protagonismo a este medio, al que dedicó el último número de 1938. En un reportaje especial, el decimoquinto de la serie “*Business Week Reports to Executives*”, indicaba que el nacimiento oficial de la televisión estaba previsto para 1939. David Sarnoff, presidente de Radio Corporation of America, anunció que los aparatos de televisión saldrían a la venta inmediatamente y que la National Broadcasting Co., empresa subsidiaria de RCA, comenzaría un servicio regular de programación con la feria de Nueva York el 30 de abril de 1939. Ahora bien, advertía que todavía tendría que pasar un tiempo hasta que la televisión creciera y se expandiera en la sociedad, ya que para 1939, el servicio sería posible sólo en las ciudades de Nueva York y Los Ángeles. La televisión tardaría al menos un año más hasta que llegara a otras grandes ciudades, y entre cinco y 10 años hasta que el negocio fuera rentable⁵⁹².

Entrando ya en la década de los cuarenta, las innovaciones en torno a esta prometedora tecnología seguirían llegando poco a poco, con el objetivo de mejorar la calidad de la imagen y la conexión a lo largo del país⁵⁹³. Junto a la mejora de la calidad técnica, la

⁵⁹¹ “Six big Television Problems”, *Business Week*, 19 de noviembre de 1938, pp. 41 y 42.

⁵⁹² “1939-Television Year”, *Business Week*, 31 de diciembre de 1938, pp. 17-31. El semanario también explicaba que durante este tiempo habría que resolver muchas dudas técnicas y que muchos negocios, como la publicidad, veían que la televisión tenía gran potencial. *Business Week* reconocía que para realizar este reportaje había contado con la ayuda de Donald G. Fin, *managing editor* de *Electronics*, publicación de McGraw-Hill que seguía con detenimiento el desarrollo de la televisión. En general, cabe destacar la preocupación de *Business Week* ante el nacimiento de este nuevo medio al preguntarse por el bien que podía hacer a la sociedad y a cuánta gente podía servir.

⁵⁹³ En 1939 Philco anunciaba dos innovaciones: el “Cathode tube with a flat end-surface” y el “ion trap”, ambas para mejorar el sonido y la calidad de imagen. Un año más tarde, General Electric había conseguido transmitir la imagen de televisión desde una distancia de más de 142 millas desde su laboratorio de Nueva York en una demostración ante miembros de la Federal Communications Commission. El semanario también reflejó los intentos por innovar con la toma de imágenes para televisión desde los aviones. Cfr., “Better Television”, *Business Week*, 24 de junio de 1939, p. 34; “Stride in Television”, *Business Week*, 17 de febrero de 1940, p. 21; “Bets for Television”, *Business Week*, 16 de marzo de 1940, p. 24.

programación también fue uno de los temas más tratados en los años de posguerra. Los deportes, señalaba *Business Week*, serían contenidos muy populares en los primeros programas de televisión que comenzaron a emitirse⁵⁹⁴. Asimismo, la revista trataba de hacer predicciones sobre la penetración de la televisión en los hogares estadounidenses y afirmaba que se esperaba contar con un millón de televisores para 1948⁵⁹⁵.

Debido a la creciente importancia de la televisión en el mundo de los negocios y en la sociedad, *Business Week* lanzaría una sección dedicada a cubrir el desarrollo de este medio de comunicación, en 1949⁵⁹⁶. Con ello, la televisión se consolidaba como uno de los temas más comunes en las páginas del semanario. Con un especial énfasis en la comercialización, indicaba que la industria estaba generando grandes beneficios para los fabricantes, pero apenas para las compañías de programación⁵⁹⁷.

Ya para entonces se empezaba a hablar de nuevos retos tecnológicos en torno a este medio, como la introducción del color⁵⁹⁸.

Pero los medios audiovisuales no eran los únicos productos de interés en torno al sector de la electrónica. Coincidiendo con el impulso de las tecnologías relacionadas con la Guerra, el radar merecía también una amplia cobertura⁵⁹⁹.

⁵⁹⁴ “Sports, Early diet of Radio, Nourish Television”, *Business Week*, 29 de junio de 1946, p. 18; y “Television via Light Beam”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1946, p. 66. Este artículo hacía referencia a que, en una demostración en la American Institute of Electrical Engineers en Washington, D.C., el Dr. Allen B. Du Mont había transmitido la imagen de televisión usando una nueva técnica: la fotovisión.

⁵⁹⁵ “Television no the Move”, *Business Week*, 28 de febrero de 1948, pp. 40-45; y “TV tubes are drag on an otherwise humming industry”, *Business Week*, 16 de octubre de 1948, pp. 22-23; y “A hard look at TV’s future”, *Business Week*, 30 de octubre de 1948, pp. 72 y 73.

⁵⁹⁶ “Television. A successful show takes time, talent and money”, *Business Week*, 16 de abril de 1949, pp. 30-36.

⁵⁹⁷ “Television: ‘...Show it and show it in use’”, *Business Week*, 11 de junio de 1949, pp. 26-37; y “Television’s growing pains”, *Business Week*, 12 de noviembre de 1949, pp. 50-52.

⁵⁹⁸ “Converter helps Color TV”, *Business Week*, 4 de junio de 1949, pp. 44-46; y “Color TV coming”, *Business Week*, 8 de octubre de 1949, pp. 68-70.

⁵⁹⁹ La revista señalaría la importancia del desarrollo del radar en tiempos de paz como instrumento para la mejora de los transportes. Cfr., “Radar: Useful Peacetime Tool”, *Business Week*, 18 de agosto de 1945, pp. 63-70; y “Radar-F.O.B.

Business Week, y McGraw-Hill, con James H. McGraw a la cabeza, destacaban las “infinitas oportunidades de negocio existentes en esta nueva industria durante la posguerra”⁶⁰⁰. Una industria, señalaba la revista refiriéndose al radar, que se había desarrollado “incluso más rápido que la industria aérea”, y se creía que era similar a la del automóvil antes del inicio del conflicto⁶⁰¹.

Por último, merece la pena destacar que *Business Week* tampoco pasó por alto el desarrollo y las innovaciones tecnológicas y comerciales de otros medios electrónicos de gran relevancia para los negocios y para la sociedad en general como el teléfono y el cine.

El desarrollo tecnológico logrado en el ámbito de la telefonía no fue un asunto muy tratado por la revista en estos años, aunque sí se seguía el crecimiento de la industria, donde International Telephone & Telegraph Corp. sobresalía por encima de las demás empresas. Los avances tecnológicos en este campo iban encaminados a mejorar las conexiones transatlánticas.

En cuanto al cine, en el primer número de 1930 se dedicaba un reportaje a los problemas que esta industria tenía a la hora de exportar películas en otros idiomas. Con la llegada del cine hablado, había que traducir si se quería que personas de otros países de habla no inglesa las vieran. Universal Pictures Corporation, con traducciones al alemán, y Paramount, con versiones en español, fueron las primeras empresas que comenzaron a introducir esta innovación en el sector cinematográfico.

El éxito de avances como ese permitió que el ritmo de las exportaciones de cine hacia Europa, sobre todo Inglaterra y Francia, aumentara de forma considerable. Estos dos países se habían convertido en el primer mercado receptor de películas estadounidenses.

Sin embargo, la llegada de las películas habladas y el uso del doblaje en los años treinta constituyeron sólo el comienzo de la revolución en el sector. El cine en color y la pantalla gigante serían

Schenectady”, *Business Week*, 1 de diciembre de 1945, pp. 68-73. Esta información celebraba que General Electric había lanzado la primera aplicación comercial del radar con su “Electronic Navigator”.

⁶⁰⁰ McGRAW Jr., J. H., “Electronics-Secret Weapon of War”, *Business Week*, 12 de diciembre de 1942, pp. 68 y 69.

⁶⁰¹ “The Electronic Era”, *Business Week*, 29 de julio de 1944, pp. 24-30.

los pilares del crecimiento de la industria en años posteriores. La mejora de la calidad de recepción y el atractivo de ver películas en color y en grandes dimensiones fueron pasos decisivos para lograr una audiencia masiva⁶⁰².

A la luz de todos estos desarrollos en tecnologías con tanto impacto en la sociedad, no es de extrañar que en 1944, sin finalizar todavía la Segunda Guerra Mundial, *Business Week* ya hablara abiertamente de la “Era de la Electrónica”.

Este sector se unía en importancia a otros ya más desarrollados, como el del transporte, cuyos avances también serían espectaculares en estos años.

2.3.3.2. Innovaciones en el transporte

Los transportes experimentaron un gran crecimiento entre 1930 y 1950, con el automóvil y el avión como medios más significativos, aunque el ferrocarril, el barco, el autobús y el camión también tuvieron un papel muy importante dentro del sector.

La industria del automóvil destacó por encima del resto convirtiéndose en uno de los principales ejes de la evolución económica de los Estados Unidos en este período, y *Business Week* le dedicó una cobertura muy amplia. Ya desde octubre de 1929, los reportajes mostraban cómo la crisis económica comenzaba a afectar a una industria que, por primera vez, no experimentaría un incremento de la producción⁶⁰³.

En 1930 el incremento de las ventas había disminuido un 37% con respecto al año anterior. Un dato que reflejaba que, por primera vez desde que Estados Unidos entrara en la Primera Guerra

⁶⁰² Cfr., “Movies Build A New Industry Over Night”, *Business Week*, 19 de febrero de 1930, p. 38.

⁶⁰³ Cfr., “Motor Sales Total Not Bad but Only Ford-G.M. Are Happy”, *Business Week*, 25 de junio de 1930, p. 17.

Mundial en 1917, la venta de coches había aumentado a un ritmo inferior al crecimiento de la población⁶⁰⁴.

Como prueba de la importancia de esta industria dentro de las páginas del semanario, el primer reportaje de la serie sobre el impacto del *crash* bursátil estuvo dedicado al automóvil, y en él se destacaba cómo los productores de vehículos se iban a centrar en los beneficios más que en el volumen de producción y ventas⁶⁰⁵.

Por otro lado, la situación laboral de los trabajadores de este sector también generaba mucha información. Durante la depresión económica, *Business Week* señalaba cómo los trabajadores querían asegurar la continuidad de sus puestos de trabajo. Ellos eran conscientes de que el automóvil había sido la base de la prosperidad en la segunda mitad de los años veinte, época que *Business Week* denominaría como la “era del automóvil”. En estos años, esta industria estableció el valor del progreso técnico y la eficiencia del *management*, y enseñó a los estadounidenses a creer en la prosperidad, señalaba la revista⁶⁰⁶.

De forma progresiva, el área metropolitana de la ciudad de Detroit, donde Ford, Chrysler y General Motors estaban ubicadas, se

⁶⁰⁴ Cfr., “Upturn of Business in 1931 May Be Slow, But Seems Sure”, *Business Week*, 31 de diciembre de 1930, pp. 29-31; “Flying Start made the grade”, *Business Week*, 8 de enero de 1930, p. 10.

⁶⁰⁵ Esta serie de reportajes comenzó en noviembre de 1929 y duró varios meses. En el dedicado al automóvil, indicaba que 1929 y 1930 no iban a ser años tan buenos como los anteriores, aunque tampoco tan negativos como se había pensado en un principio. Cfr., “The Automotive Industry in 1930”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1929, pp. 33-36. Uno de los eventos a los que *Business Week* prestaría fiel y detallada atención tenía lugar todos los años en enero: la exposición del automóvil de Nueva York. En ella se exhibían los nuevos modelos y las innovaciones tecnológicas introducidas en los vehículos ya existentes. En el “show” de 1930, la gran novedad fue la llegada del coche de ocho cilindros, innovación que aumentó la velocidad de los existentes y que, en detrimento del consumidor, suponía un importante incremento de los precios. La exposición de 1933 hizo hincapié en los nuevos diseños de los coches para llegar a más consumidores. Un mes más tarde, Ford anunciaba la llegada de dos modelos nuevos. Uno era el “model 40”, más grande y mejor equipado que el anterior “V 8”. El segundo fue el “model 44”, un automóvil económico para proporcionar un nuevo coche a los que hace años habían adquirido el “Model T”.

⁶⁰⁶ “What’s left of the New Era”, *Business Week*, 29 de enero de 1930, pp. 22-24.

convirtió en una de las principales fuentes informativas del semanario durante sus primeros años en el mercado⁶⁰⁷.

Si la búsqueda de nuevos diseños para adecuarse a los cambios de la demanda fue uno de los asuntos de debate más frecuentes a lo largo de 1930 y 1931 en las principales compañías de automóviles⁶⁰⁸, durante el resto de la década emergieron nuevos temas como la importancia de la colaboración con el extranjero y la necesidad de buscar nuevos mercados fuera de la nación⁶⁰⁹, o la llegada de nuevas innovaciones como el desarrollo del motor diésel y las mejoras en la transmisión de ruedas o en los carburadores⁶¹⁰. Todo ello impulsó nuevos sectores de actividad como el de la venta de accesorios.

La apuesta de estas compañías por aumentar sus inversiones en investigación y desarrollo durante la Depresión, además de las que ya realizaban en comercialización, hizo que *Business Week* catalogara a las empresas automovilísticas en más de una ocasión como “héroes

⁶⁰⁷ Otro hecho significativo se produjo en febrero de 1931, fecha en la que Chevrolet adelantó a Ford en ventas por primera vez desde la comercialización del modelo “Ford A”. A pesar de este dato, Ford y General Motors eran las dos empresas que más acaparaban la atención de la opinión pública. Por un lado, Ford pretendía expandir sus plantas por todo el mundo y consolidar así el éxito conseguido con sus modelos estadounidenses, fabricados mediante la cadena de montaje. El milagro de GM resultaba fascinante ya que tenía un negocio mucho más diversificado que Ford. *Business Week*, en su afán por dar a conocer a las personas que estaban detrás del éxito de las compañías, destacaba el liderazgo ejercido por el presidente de GM, Alfred P. Sloan, Jr. Lo mismo ocurría con el papel jugado por Henry Ford en el impulso del automóvil como fenómeno comercial masivo.

⁶⁰⁸ “Motor Industry Sits Tight And Waits for New Models”, *Business Week*, 24 de septiembre de 1930, pp. 12-14; y “New Models Brighten Future As Autos Hit New Low”, *Business Week*, 19 de noviembre de 1930, pp. 13-14.

⁶⁰⁹ Más adelante, la revista señalaba que Europa era el mayor mercado exterior de coches estadounidenses, con un avance del 9,6% con respecto a 1930. Cfr.: “Automotive Industry Campaigns Abroad; Sales Grow”, *Business Week*, 6 de agosto de 1930, p. 15; “World Automobile Census Shows Greater Gain Abroad”, *Business Week*, 4 de marzo de 1931, p. 26; y “Ford’s Foreign Expansion Yields 10% growth in Profits in 1930”, *Business Week*, 8 de abril de 1931, pp. 20-21.

⁶¹⁰ “Diesel Progress”, *Business Week*, 10 de marzo de 1934, pp. 18-19. El desarrollo del diésel fue uno de los temas más seguidos. Tras los duros años de Depresión, los fabricantes de diésel esperaban que 1934 fuera un año tan bueno como lo había sido 1928. Para los fabricantes, 1934 era considerado como el “año del diésel”.

de la depresión”⁶¹¹. El semanario pronosticaba que la batalla en el sector del automóvil se centraría en los precios, debido a la introducción de los últimos modelos baratos de Ford. Esto hacía que los competidores tuvieran que tomar decisiones en la misma dirección⁶¹².

En medio de la Depresión, para fortalecer la confianza de los consumidores, la revista publicó anuncios de Ford en los que el contenido publicitario eran las reflexiones de su fundador. En ellos, similares a los modernos *advertorials*, Henry Ford analizaba la crisis económica y apostaba por la “auto-ayuda” para superarla⁶¹³.

Durante el *New Deal*, *Business Week* apuntaba que el sector del automóvil comenzaba 1935 con buenas expectativas, gracias al aumento de las ventas y a los leves síntomas de recuperación de la

⁶¹¹ En esta línea, las mejoras en los materiales para proteger los golpes, en la dirección de las ruedas, el desarrollo de motores más silenciosos, y el aumento de la potencia, mantuvieron unas buenas expectativas para la recuperación del sector en 1932. Asimismo, en las ventas jugó un papel muy importante la figura del “dealer” o vendedor, a quien comenzaba a verse como a un ejecutivo, que permitía conocer mejor los gustos del público mediante un trato más personal. Cfr., “Automobile makers decide the best defense is an attack”, *Business Week*, 20 de enero de 1932, pp. 7 y 8. En el número del 17 de febrero de ese mismo año, la revista abría sus contenidos con el nuevo modelo de Ford, el V-8, que permitió que la compañía recuperara el primer puesto en número de unidades vendidas. Cfr., “Signal for Whole Industry to Go”, *Business Week*, 17 de febrero de 1932, pp. 5 y 6; y “Motor Makers Prepare for Battle By stiffening the Dealer Lines”, *Business Week*, 17 de febrero de 1932, pp. 6 y 7. El semanario apuntaba que el sector del automóvil lideraba la buena marcha de los negocios en los primeros pasos del nuevo año. En definitiva, este sector era el más admirado por su determinación, su coraje a la hora de tomar riesgos y, en definitiva, por su esfuerzo continuo por dar al consumidor más servicios por un precio menor. Aunque de forma menos extensa que el automóvil, *Business Week* prestaría atención al desarrollo del autobús y del camión como dos medios de transporte que las principales compañías de coches desarrollaron y que representaban un considerable volumen de negocio, además de una fuerte presencia en la sociedad.

⁶¹² Un ejemplo fue Chrysler, que redujo sus precios en el mes de noviembre y Chevrolet que, meses más tarde, lanzó al mercado un nuevo modelo más económico. Cfr.: “The 1932 Automobile battle will be fought on a price basis”, *Business Week*, 13 de abril de 1932, pp. 10-11.

⁶¹³ “Henry Ford on self-help”, *Business Week*, 15 de junio de 1932, p. 1.

actividad económica. El principal objetivo para este año era la fabricación de coches “más grandes, mejores y diferentes”⁶¹⁴.

Además de las noticias y los reportajes dedicados al automóvil, en *Business Week* se publicaron editoriales para enfatizar el importante papel que este sector tenía en la recuperación económica. En uno de ellos se leía:

“Many lessons might be drawn form the report of the Research Division of NRA which President Roosevelt commissioned to study ‘the possibilities of regularizing employment and otherwise improving the conditions of labor’ in the automobile industry. Its most important lesson is that the industry has solved the riddle of recovery. If all industry would emulate its example, relief would cease to be a problem; prosperity would be a fact”⁶¹⁵.

⁶¹⁴ “Automobile men do it again”, *Business Week*, 6 de enero de 1934, pp. 10-12. Poco a poco, *Business Week* observaba la recuperación del sector automovilístico, con un notable aumento de las ventas de coches. Sin embargo, los rumores de una huelga general en Detroit, que podía paralizar a cerca de medio millón de trabajadores, conllevó un pánico generalizado en el país. La revista se mostró totalmente en contra, no sólo por los efectos negativos que tendría en la economía del país, sino porque la huelga no tenía justificación, ya que no se debía a una reclamación para mejorar de las condiciones laborales o incrementar los sueldos, sino a un intento de fortalecer los sindicatos. El problema provenía de una medida del Gobierno que reconocía el derecho de los trabajadores a formar sindicatos, pero sin obligar a los empresarios a reconocerlos. Cfr.: “Labor in Detroit”, *Business Week*, 24 de marzo de 1934, p. 40. Al final, se alcanzó un acuerdo para mantener la representatividad de los trabajadores a través de los sindicatos, sin llegar a la huelga. En el editorial del siguiente número se afirmaba que los ganadores del acuerdo habían sido todos los ciudadanos porque, de esta manera, no se interrumpía el progreso en la industria que estaba liderando la recuperación. Además, se señalaba la importancia de haber resuelto una crisis que podía comenzar a darse en otros sectores. Cfr., “The real winner”, *Business Week*, 31 de marzo de 1934, p. 32; “Automobile Race”, “Car-Buyers Want”, “It looks like an automobile year”, *Business Week*, 13 de enero de 1934, pp. 7-9; “Automatic Transmission-It’s Here”, *Business Week*, 22 de mayo de 1937, pp. 18-20; y “Swing to Automatic shift”, *Business Week*, 6 de octubre de 1945, pp. 48-52; “G.M.’s Diesel Plans”, *Business Week*, 22 de enero de 1938, p. 18; “Diesels, 1938 –and What’s ahead for Them”, *Business Week*, 16 de abril de 1938, pp. 41-48; “Motor Truck Parade”, *Business Week*, 16 de junio de 1935, p. 20; “We’re Selling More Cars Abroad”, *Business Week*, 25 de abril de 1936, p. 28; y “Truck Sales Break All Records”, *Business Week*, 15 de mayo de 1937, p. 17.

⁶¹⁵ “The real lesson”, *Business Week*, 16 de febrero de 1935, p. 36.

La revista destacaría el hecho de que las compañías de coches dedicaran gran parte de su producción a la fabricación de motores y equipamiento de avión. De esa forma, la industria del automóvil pudo mantener e incluso aumentar sus ingresos en períodos en los que las ventas de coches disminuyeron⁶¹⁶.

Aunque todavía en su infancia, el avión era otro de los medios de transporte que atrajeron la atención del semanario de una manera especial.

Uno de los principales retos de la industria a lo largo de los años treinta fue la mejora de la seguridad de los vuelos y la erradicación del temor generalizado a volar. La cabecera reconoció la existencia de esta fobia y trató de animar a la opinión pública presentando los beneficios de este medio de transporte, aunque también reconocía la necesidad de introducir mejoras técnicas que impulsaran su fiabilidad. A su vez, el uso del avión como medio de transporte de correo fue una de las primeras aplicaciones aéreas que abordó la revista⁶¹⁷.

Otra prueba del interés de *Business Week* por esta incipiente industria era un reportaje de la serie que estaba realizando sobre las principales industrias de los Estados Unidos. En él, señalaba que el progreso del sector parecía asegurado ya que, “aunque todavía quedaba mucho por hacer, las posibilidades de desarrollo de esta industria eran inmensas”. Una de las ideas que trató a menudo fue la necesidad de una reducción de precios de los billetes de avión para acercar el medio al ciudadano⁶¹⁸, así como la necesidad de reorganizar empresarialmente el sector⁶¹⁹.

⁶¹⁶ “Flying Automobile Engine”, *Business Week*, 25 de abril de 1936, p. 11; “Ford Speeds Plane Job”, *Business Week*, 22 de junio de 1940, p. 18; y “Autos in Aviation”, *Business Week*, 28 de septiembre de 1940, p. 25.

⁶¹⁷ “An aviator must know these gadgets”, *Business Week*, 5 de febrero de 1930, p. 12. Esta fotonoticia comentaba los nuevos aviones para transporte de correo fabricados por Boeing, y presentaba una foto de la cabina, explicando las diferentes partes, equipamiento eléctrico, etc.

⁶¹⁸ “Public Responds to ‘Sacrifice Rates’”, *Business Week*, 5 de febrero de 1930, p. 12. Tras el estancamiento de la industria entre 1931 y 1932, el 18 de marzo de 1933 la revista publicaba una noticia en la que se indicaban las buenas perspectivas para la industria de los aviones en ese año y el incremento del número de pasajeros que se había producido en el año anterior. Con el objetivo de acercar el servicio prestado por los aviones a la ciudadanía, las siguientes noticias cubrieron la necesidad de bajar los precios de los billetes de vuelo para atraer a más clientes.

El avión, junto con el coche, se convertiría paulatinamente en un medio de transporte masivo en la sociedad estadounidense⁶²⁰. Hacia mediados de la década de 1930, la industria del avión presenció un incremento notable del número de pasajeros que le permitió seguir teniendo ilusiones en su capacidad de desarrollo⁶²¹. A ello contribuyó el hecho de que la seguridad de los vuelos se incrementase gracias a la introducción de innovaciones, lo que inspiró una mayor confianza todavía en la sociedad por utilizar este medio de transporte⁶²². Otro factor importante fue la introducción de vuelos sin escala, lo que ahorraría tiempo a los viajeros y haría que los aviones se desmarcaran definitivamente de los ferrocarriles en cuestión de duración de los viajes⁶²³.

A pesar de que las ventas de aviones aumentaron de forma exponencial en estos años⁶²⁴, *Business Week* insistió en la necesidad de que las empresas y el Gobierno invirtieran más en investigación para

Una reducción que en poco tiempo alcanzaría niveles similares al precio de los trenes. *Business Week* indicaba cómo la bajada de los precios de los billetes de avión había incrementado el número de pasajeros, aunque se dudaba de que las compañías obtuvieran más beneficios ya que los márgenes eran menores. Cfr., “Bigger Planes Will Make Low Rates Profitable”, *Business Week*, 26 de febrero de 1930, p. 11.

⁶¹⁹ *Business Week* tuvo una postura clara ante las decisiones tomadas desde la Administración con respecto al sector aéreo. En 1934 criticó la decisión de Roosevelt de cancelar el contrato para transportar el correo de la Administración por avión, y tildó la maniobra como un acto para desacreditar lo logrado por Hoover, a quien se había considerado como un “amigo” del sector. Asimismo el semanario compartió la indignación del hombre de negocios por las nefastas consecuencias que la decisión del Presidente tenía para el país. Cfr., “The Aviation Game”, *Business Week*, 17 de marzo de 1934, pp. 13-15.

⁶²⁰ “Faster Trains Meet Demands Set by New Travel Speeds”, *Business Week*, 30 de abril de 1930, p. 14.

⁶²¹ “Aviation Gains Altitude”, *Business Week*, 23 de noviembre de 1935, pp. 34 y 35.

⁶²² “How Safe is Air Travel?”, *Business Week*, 18 de abril de 1936, pp. 8 y 9; y “Behind the Airplane Crashes”, *Business Week*, 23 de enero de 1937, p. 16. Este artículo hacía hincapié en que, a pesar de las mejoras introducidas en cuestión de seguridad, los expertos pedían mayores inversiones en investigación en aviación. Cfr., “Air Safety Confab”, *Business Week*, 9 de enero de 1937, p. 18.

⁶²³ “Nonstop Becomes Routine”, *Business Week*, 4 de julio de 1936, p. 34. Esta pieza informativa era una fotonoticia en la que se anunciaba el inicio de una línea de vuelo sin paradas entre Nueva York y Chicago.

⁶²⁴ “Plane Sales Up 85%”, *Business Week*, 6 de febrero de 1937, p. 40.

el desarrollo de nuevos modelos, así como en la construcción de mejores infraestructuras, sobre todo de aeropuertos⁶²⁵. Conforme la industria se desarrollaba, la creciente necesidad de trabajadores especializados y de graduados universitarios se hizo cada vez más evidente, hecho que no pasó por alto la publicación⁶²⁶.

Un hito en el sector fue el impulso de los vuelos transatlánticos, al que se le dedicarían varias noticias e incluso portadas⁶²⁷. Todo ello contribuyó a que, para 1938, la producción de aviones alcanzara “niveles impredecibles”⁶²⁸.

La cabecera seguiría con detalle la comercialización del avión durante la Segunda Guerra Mundial⁶²⁹. Al igual que la electrónica con la radio y el radar, el transporte, con el desarrollo del avión, también fue crucial durante la Guerra. Para el final del conflicto, *Business Week* destacaba que el avión había entrado en una nueva era, con modelos más veloces, confortables y seguros⁶³⁰.

Los numerosos pedidos para hacer frente a las necesidades del conflicto hicieron que las ventas de aviones crecieran a un fuerte ritmo⁶³¹. Sin embargo, en la posguerra disminuyeron los pedidos de algunos modelos⁶³², debido en gran parte a que el aumento de los accidentes había generado desconfianza en los pasajeros⁶³³. *Business Week* demandó una y otra vez que la industria mejorara los estándares de seguridad⁶³⁴. Por ello, prestó especial atención a

⁶²⁵ “IN THE AIR”, *Business Week*, 20 de febrero de 1937; “Money for Airports”, *Business Week*, 22 de mayo de 1937, p. 20; y “Airports in the Red”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1937, p. 22.

⁶²⁶ “Need Men in Aircraft”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1937, pp. 22 y 27.

⁶²⁷ “Wings Over Atlantic”, *Business Week*, 19 de junio de 1937, p. 1; y “25,000 Coast-to-Coast Flight Sets Record”, 14 de junio de 1939, p. 14. La noticia hacía referencia a un vuelo transatlántico realizado por United Airlines.

⁶²⁸ “Aircraft Makers Prosper”, *Business Week*, 14 de mayo de 1938, p. 15.

⁶²⁹ “Flying high: with armament expenditures soaring, the aviation industry hits new levels”, *Business Week*, 22 de julio de 1939, p. 1; “Spreading Air Orders”, *Business Week*, 22 de julio de 1939, pp. 24 y 25. Estos artículos ya aparecerían en la sección “Aviation”.

⁶³⁰ “Airlines: New Era”, *Business Week*, 29 de septiembre de 1945, pp. 48-51.

⁶³¹ “Airlines’ Record”, *Business Week*, 30 de enero de 1943, pp. 14 y 15; y “Aircraft production over the hump”, *Business Week*, 28 de abril de 1945, pp. 21-26.

⁶³² “Light-Plane Market Slumps”, *Business Week*, 7 de junio de 1947, pp. 36-39.

⁶³³ “Air crashes hit finances”, *Business Week*, 21 de junio de 1947, p. 18.

⁶³⁴ “For Safer Flying”, *Business Week*, 10 de enero de 1947, p. 36

innovaciones en el uso de nuevos combustibles y materiales⁶³⁵ y a sus efectos en la seguridad para los pasajeros⁶³⁶.

Siguiendo el histórico interés de McGraw-Hill por los medios de transporte, el semanario cubrió la evolución del ferrocarril. Las inversiones en seguridad en la última década se habían multiplicado casi por tres hasta los 91 millones de dólares. Asimismo, los ferrocarriles necesitaban innovar para hacer frente a la competencia de otros medios como el coche y el avión.

Junto con los ferrocarriles, otro medio de transporte que *Business Week* cubrió regularmente desde el punto de vista del cambio tecnológico y la innovación fue el naval. Algunos ejemplos mostraban los esfuerzos de la industria de transporte marítimo por construir barcos más rápidos. Con frecuencia, las informaciones hacían referencia a cómo los barcos estadounidenses deberían reinventarse continuamente para no perder competitividad con los provenientes de otros mercados, en especial el europeo⁶³⁷.

La Segunda Guerra Mundial supuso un fuerte impulso tecnológico para algunos de los sectores citados, pero en ninguno fue tan determinante como en el de la energía, como consecuencia del desarrollo de la investigación nuclear. Las posibles consecuencias de la aplicación de la energía nuclear a la industria mostraban el interés del semanario por la innovación, por todo aquello que supusiera una verdadera novedad en el mercado, más allá del desarrollo ordinario de los distintos sectores empresariales.

⁶³⁵ “New Aviation Fuels”, *Business Week*, 25 de noviembre de 1939, p. 21.

⁶³⁶ El número de pasajeros en 1926 había sido de 5.878, mientras que en 1939 fue de 1.880.000 pasajeros. Cfr., “The airlines bring a safety record to a happy landing: Happy Landing”, *Business Week*, 30 de marzo de 1940, pp. 15 y 16; “Instrument of Revolution”, *Business Week*, 27 de julio de 1940, p. 52; y “Airplane Industry climbs to new High”, *Business Week*, 3 de agosto de 1940, p. 1.

⁶³⁷ “Spending Millions for Safety”, *Business Week*, 12 de marzo de 1930, p. 16; “Railroads Join Pullman Company In Drive to Fill empty Berths”, *Business Week*, 16 de abril de 1930, pp. 14-15; “Where Are We Headed in the Shipping Race?”, *Business Week*, 15 de enero de 1930, pp. 22-24; “Railroads Chase Fares to Homes: Use Limousines, Taxis, Buses”, *Business Week*, 30 de marzo de 1932, p. 22.

2.3.3.3. El interés por la investigación y la innovación

Si *Business Week* ya mostró un cierto interés por el desarrollo de la energía nuclear durante sus años fundacionales, sería al final de la Segunda Guerra Mundial cuando esta industria cobraría una singular importancia con el bombardeo de Hiroshima y Nagasaki, y ya en la posguerra con las continuas amenazas nucleares y atómicas por parte de las grandes potencias mundiales. Llegaba la era nuclear⁶³⁸.

Business Week dedicaría bastante espacio a explicar el interés de esta nueva ciencia y a la investigación llevada a cabo por la industria para desarrollar armas atómicas con uranio⁶³⁹. En una serie de cuatro reportajes, la revista se preguntaba por el futuro industrial y las oportunidades de negocio de la energía nuclear a raíz de la construcción de las primeras centrales nucleares⁶⁴⁰. En esos reportajes, se destacaba el control total ejercido por el Gobierno sobre la nueva industria, al tiempo que se reconocía la necesidad de contar con más expertos en esta materia⁶⁴¹. En relación con las oportunidades de negocio se haría hincapié en las posibilidades que la energía atómica ofrecía, más allá de las militares, gracias al apoyo de la Atomic Energy Commission⁶⁴². Para llevar a cabo una buena reconversión industrial, afirmaba la revista, hacía falta una mayor investigación en esta área⁶⁴³.

⁶³⁸ “Enter the Atomic Age”, *Business Week*, 11 de agosto de 1945, pp. 15-18.

⁶³⁹ “Atomic Power Search Widens”, *Business Week*, 20 de abril de 1946, pp. 19-21. Estos reportajes eran elaborados por Robert B. Colborn, desde la delegación de *Business Week* en Washington, y contaban con la ayuda de científicos y líderes de esta industria.

⁶⁴⁰ “What is the Atom’s Industrial Future?”, *Business Week*, 8 de marzo de 1947, pp. 21-30.

⁶⁴¹ “Atom Control: Personnel and policy”, *Business Week*, 15 de marzo de 1947, pp. 34-42.

⁶⁴² “Atom Research Broadens”, *Business Week*, 22 de marzo de 1947, pp. 32-38.

⁶⁴³ “Atom Plant Poll Inconclusive”, *Business Week*, 31 de agosto de 1946, p. 77; “The Atom’s Industrial Sponsors”, *Business Week*, 29 de marzo de 1947, pp. 22-28. Esta noticia señalaba el rechazo de muchas empresas a continuar con la investigación en energía atómica tras la Guerra, con la excepción de algunas como G.E., Monsanto o Fairchild.

Además, un nuevo tema que aparecería con más frecuencia en los años de posguerra sería el de la contaminación, un asunto cada vez más preocupante, sobre todo con el creciente desarrollo de la energía nuclear y del cada vez mayor uso del petróleo, tanto en las empresas como en la vida diaria de los ciudadanos. *Business Week* se mostraría escéptica sobre el control de la contaminación debido al alto coste que suponía, aunque afirmaba que tenía unas buenas repercusiones a largo plazo tanto en la imagen de las compañías como en los trabajadores y en la sociedad al conllevar un ahorro energético⁶⁴⁴.

Este interés por las innovaciones, por lo que pudiera ser “the next big thing”, tanto desde el punto de vista de la investigación como de la comercialización, se manifestó pronto en la reserva de un espacio en el semanario para el análisis de novedades en el mercado.

Las informaciones sobre nuevos productos, tanto en su proceso de elaboración como en su comercialización, fueron muy habituales desde el principio. Sin embargo, los orígenes de una sección específica estuvieron relacionados con la escasez de periodistas en la redacción durante los años fundacionales. Según explicaba Githens, los redactores necesitaban publicar informaciones sin apenas recursos y en aquel momento había gran cantidad de nuevos productos, nuevo equipamiento y nuevas formas de solucionar viejos o nuevos problemas⁶⁴⁵.

En los primeros números, como ocurriría con otras secciones que se fueron fraguando con el tiempo, la mayoría de las informaciones sobre nuevos productos aparecía publicada en forma de fotonoticias y noticias breves. Fue a partir de 1932 cuando se comenzó a incluir la cobertura de esas novedades en una sección.

Para *Business Week* existía una clara evidencia de que los fabricantes dedicaban gran parte de su tiempo a trabajar en la creación de nuevos productos. También resultaba claro el incremento en el uso de nuevos materiales y nuevos métodos para idear nuevos diseños y mejorar la funcionalidad de los productos existentes. Para ello, en esa primera sección se recogían avances de todo tipo relacionados con las ciencias y la tecnología, desde la

⁶⁴⁴ “Air-pollution control: Worth its Cost?”, *Business Week*, 10 de septiembre de 1949, pp. 52-60.

⁶⁴⁵ Githens, P., *op. cit.*, p. 7.

mejora en el desarrollo de los automóviles hasta el uso de nuevos materiales para la construcción.

A pesar de la creación de una sección específica para la publicación de este tipo de informaciones, las fotonoticias con nuevos avances tecnológicos siguieron publicándose, ya que ofrecían una buena información visual de sus productos. En ellas, nuevos modelos de coches, aviones, medios electrónicos o novedades en el empaquetado de productos de consumo aparecían de forma regular. Asimismo, las innovaciones en el diseño de productos fue uno de los temas más habituales en sus páginas.

Debido al volumen creciente de este tipo de noticias, y para ayudar a su consolidación en la revista, la sección se hizo fija y pasó a denominarse “New Products”. Resulta interesante el hecho de que la sección gozó cada vez de un mayor reconocimiento y espacio en años de crisis económica, en los que los temas de política económica predominaban sobre cualquier otro.

Business Week defendió desde sus primeros números de forma explícita al inventor como el principal agente del cambio industrial. En este sentido, en 1929 comentaba cómo los inventores estaban atravesando un mal momento por la gran competitividad de la investigación y la innovación en el seno de las compañías. En este sentido, señalaba que la firma RCA era un buen ejemplo de una compañía centrada en investigar y producir nuevos productos⁶⁴⁶.

La visión del cambio tecnológico y la innovación como base sobre la cual se erige el crecimiento económico fue el hilo conductor de la revista desde su nacimiento. Con el paso de los años, “New Products” continuó cubriendo nuevos avances técnicos, comerciales y de diseño, hasta convertirse en una de las secciones más singulares de *Business Week*.

Como ya se ha comentado, la fuerza de la iniciativa individual –de emprendedores, inventores, trabajadores, etc.– era para *Business Week* la clave del desarrollo industrial y del crecimiento económico. Por ello, es lógico que el semanario situase la actividad de gestión y dirección en el centro de sus inquietudes informativas.

⁶⁴⁶ “Lo, the Poor Inventor!”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1929, pp. 22-23; “New Products: New things, new ideas, new designs, new packages, new manufacturing and marketing methods”, *Business Week*, 11 de noviembre de 1933, pp. 22-23.

2.3.4. El *management* como noticia

La fortaleza de las grandes corporaciones establecidas a finales del siglo XIX y principios del XX se vio seriamente debilitada desde mediados de 1929 con la entrada en la Gran Depresión. Este contexto supuso todo un reto para el *management*, que tuvo que reinventarse, y dar con nuevas teorías que abordaran los problemas con los que tenía que lidiar el mundo empresarial. Como se ha comentado con anterioridad, *Business Week* era una revista “de y para” el hombre de negocios, y como tal, no podía desatender todo lo relacionado con las tareas de dirección, gestión y toma de decisiones.

Uno de los primeros temas abordados desde esa óptica fue la fusión empresarial como principal estrategia para hacer frente a la crisis a la que se enfrentaban muchas corporaciones.

Business Week defendía que la combinación exitosa entre dos empresas debía ser tanto “una fusión de mentes como una fusión de activos físicos”. Por otra parte, los hombres de negocios tenían que trabajar con disciplina para superar los tiempos de crisis. Pero ese trabajo no debía basarse tanto en la cantidad como en la calidad. Así, *Business Week* destacó el éxito que había tenido la jornada laboral de cinco días, implantada en un 68% de las fábricas⁶⁴⁷.

Desde sus números fundacionales la cabecera reflejó que una de las cuestiones que más preocupaba a las empresas estadounidenses era su expansión exterior. La búsqueda de nuevos mercados

⁶⁴⁷ El *management* moderno debía anticipar los tiempos de crisis. Por ello, era mejor reducir la jornada de trabajo que despedir trabajadores. Asimismo, había que mejorar el entendimiento entre empleados y ejecutivos para que la actividad empresarial no decayera. Algunas grandes corporaciones como General Electric o Procter & Gamble habían puesto en práctica medidas de este tipo y demostraban cómo los períodos de depresión económica pasaban más inadvertidos cuando se producía una cooperación y un entendimiento mutuo entre los directivos y los trabajadores. En relación con la operatividad, la revista publicó varias noticias. Una de ellas reflejaba cómo la aplicación del *management* científico podía mejorar la situación de aquellos empleados de mediana edad que no estaban capacitados para su trabajo. Para mejorar esta situación, se debía formar a los trabajadores en distintas tareas para que permanecieran motivados y pudieran realizar cualquier trabajo. Cfr., “Better management saves older workers”, *Business Week*, 12 de febrero de 1930, p. 15.

se había convertido en un tema casi obsesivo⁶⁴⁸. Pero a pesar de la carrera expansionista de las empresas estadounidenses, impulsada en numerosos editoriales, se afirmaría en numerosas ocasiones que “la prosperidad comenzaba en casa”. Esto no significaba que las compañías no percibieran los cambios del mercado y no miraran al exterior, sino que el camino hacia la prosperidad “comenzaba en el interior y acababa en el exterior”⁶⁴⁹.

Desde el punto de vista de la gestión laboral, uno de los temas más controvertidos hacía referencia a los salarios. Tomando como fuente principal los encuentros del presidente Hoover con los líderes de los negocios, se publicaron informaciones que defendían la importancia del mantenimiento de los salarios ante la reducción de la producción empresarial. Ésta era una de las claves para mantener la confianza y la motivación de los trabajadores con el objetivo de que el ritmo productivo no decayera, añadía el semanario⁶⁵⁰.

Los editoriales apelaban a menudo a la necesidad de liderazgo por parte de los hombres de negocios para solventar la crisis económica:

“Leadership in such times as this may consist in the recognition by each concern and each industry that there is no leadership outside itself, and that it must rely upon its own resources, its own conscience, its own courage and creative initiative”⁶⁵¹.

⁶⁴⁸ “Do Foreign Branch Plants Pay”, *Business Week*, 19 de octubre de 1929, pp. 22-24. *Business Week* reflejaba la “carrera” de las empresas por sacar plantas de producción al extranjero. A su vez, mostraba las dificultades existentes para ello debido a factores como los aranceles. La apertura de fábricas en otros países ofrecía la oportunidad de estar en otros mercados pero, al mismo tiempo, las barreras arancelarias hacían muy difícil colocar la producción en el viejo continente, afirmaba la revista.

⁶⁴⁹ “Keep an eye abroad”, *Business Week*, 22 de enero de 1930, p. 48.

⁶⁵⁰ Otros temas en los que la revista se mostró firme fueron los referidos a los recortes de plantilla. Esta práctica solía ser la más habitual en épocas críticas, sin embargo, *Business Week* incidió en la idea de que las empresas mantuvieran su plantilla al completo para sostener un ritmo productivo alto.

⁶⁵¹ La importancia del liderazgo en el mundo empresarial ya había quedado reflejada con anterioridad en la revista. Cfr., “After All-”, *Business Week*, 20 de mayo de 1931, p. 44; “The thing to do right now”, *Business Week*, 1 de enero de 1930, p. 36.

De la misma forma, la cabecera reflejó a través de sus informaciones la importancia del *management* centrado en las relaciones humanas y el comportamiento, teoría que ganaría cada vez más fuerza en el mundo académico y profesional, y que destacaba la importancia de ofrecer un mayor cuidado al trabajador para obtener una mayor productividad a largo plazo⁶⁵².

Con el comienzo de la Guerra y el consecuente aumento de la producción industrial estadounidense, *Business Week* advertía que los Estados Unidos sufrían una sensible falta de directivos que pudieran trabajar en el departamento de defensa⁶⁵³. Existía igualmente escasez de mano de obra para hacer frente al incremento de la demanda. Por todo ello, se hacía evidente la importancia del *management* en cuestión de organización y dirección como parte de la solución a esta nueva coyuntura⁶⁵⁴.

La necesidad de diversificación industrial y de descentralización empresarial fueron ideas defendidas por la revista durante este período. En más de una ocasión planteaba de manera firme que una de las lecciones que los hombres de negocios debían aprender de la Depresión era la necesidad de invertir en diferentes actividades y productos financieros, “para no apostar todo a una carta”⁶⁵⁵.

Desde el punto de vista organizativo, era importante que los directivos asignaran adecuadamente las tareas de gestión para ganar eficiencia, en consejos de administración no muy grandes, para no perder flexibilidad. “The business of a corporation shall be managed by a president and a board of not less than three directors”, concluía⁶⁵⁶. Por supuesto, era importante que los hombres de negocios supieran elegir bien al resto de los directivos de sus empresas⁶⁵⁷.

De la amplia cobertura del *management*, cabe destacar los artículos que recalcan la importancia de que las empresas contaran

⁶⁵² “How Procter & Gamble Do it”, *Business Week*, 4 de julio de 1936, pp. 22-24.

⁶⁵³ “Wanted: Management for defense industry”, *Business Week*, 1 de febrero de 1941, pp. 15 y 16.

⁶⁵⁴ “Management looks at the labor problem”, *Business Week*, 26 de septiembre de 1942, pp. 67-90.

⁶⁵⁵ “The Profits of Diversification”, *Business Week*, 29 de mayo de 1937, pp. 35-42.

⁶⁵⁶ “The importance of Directors”, *Business Week*, 16 de octubre de 1948, p. 124.

⁶⁵⁷ “The talent search to beat executive shortage”, *Business Week*, 10 de diciembre de 1948, pp. 30-34.

con un plan estratégico de marketing como base para la consecución de objetivos a largo plazo. Dentro de este interés por el marketing, la publicidad fue uno de los temas que más espacio ocupó. Ya en los años treinta, los anunciantes comenzaron a realizar estudios de audiencia para conocer los hábitos de consumo y preferencias de la población. A modo de ejemplo, *Business Week* indicaba que la radio necesitaba conocer su audiencia con detalle para poder ofrecerle un determinado producto⁶⁵⁸.

La cobertura de temas de marketing recibió un impulso sustancial con una serie de veinte reportajes elaborados entre 1931 y 1932 con el título: “The American Consumer Market –A study by *The Business Week*”. Esta serie fue un estudio pionero y muy completo acerca de cómo los americanos gastaban su dinero. Según la publicación, estos contenidos tuvieron una gran repercusión en sus lectores y provocaron un alto índice de respuesta, que impulsó la interacción con ellos.

La serie tenía un tono provocativo, ya que el semanario afirmaba que los datos obtenidos durante la investigación realizada iban en contra de muchas ideas actuales. Según sus autores, “la información obtenida en el mercado de consumidores más grande del planeta resultaba de vital importancia para todos los hombres de negocios que vendían bienes o servicios al público americano”⁶⁵⁹.

En posteriores reportajes, se hizo hincapié en la necesidad de realizar estudios estadísticos que reflejaran el aumento de la calidad de vida de los ciudadanos estadounidenses, que se debía en gran parte al incremento del consumo del sector servicios. En particular, el aumento del consumo personal en salud, educación y en

⁶⁵⁸ Según *Business Week*, poco a poco se abandonó la vieja práctica que medía el impacto de los anuncios únicamente por el número de receptores existentes en una determinada área y se mejoró la efectividad de la publicidad. Cfr., “Advertisers will audit broadcasting”, *Business Week*, 9 de abril de 1930, p. 15.

⁶⁵⁹ “First complete picture of goods and services actually consumed shows astonishing totals”, *Business Week*, 27 de abril de 1932, pp. 14-17. El semanario defendía que el consumo doméstico era la clave para sostener la economía de un país. En los Estados Unidos, el rápido crecimiento del consumo en el último medio siglo se había convertido en la base de la estabilidad industrial, la principal fuente de beneficios, la medida de los estándares de vida y el último test del progreso social. Sin embargo, a pesar de su importancia en el sistema económico moderno, el consumo era una de las cuestiones menos investigadas y comprendidas.

actividades sociales y religiosas fueron tratados en reportajes diferentes. Los últimos reportajes de la serie concluían que, en general, los estadounidenses gastaban más dinero del que ingresaban, a lo que la revista denominó la “paradoja de la prosperidad”⁶⁶⁰.

El semanario reconocía que su mayor cobertura del marketing se debía al incipiente interés industrial en este campo. En un buen número de informaciones, indicaba que sectores clave para la economía estadounidense, como por ejemplo el del transporte, utilizaban el marketing para mejorar su actividad empresarial⁶⁶¹.

Ya en esta época algunas herramientas del marketing tenían eco en el mundo político y la revista destacaría el papel vital que la publicidad, por ejemplo, podía jugar en la reconstrucción económica de la nación. Así, se hizo especial eco de un texto del presidente Roosevelt que apelaba al mantenimiento de la calidad de los anuncios:

“I hope the high standards which have made good advertising an economic and social force of vital importance to us all will be continued. Your cooperation will be valuable to the restoration of improved levels and flow of trade. It will also help business and industry to return to better times”⁶⁶².

⁶⁶⁰ Junto con estos análisis de las tendencias del consumo, *Business Week* destacó la necesidad de conocer quiénes eran los principales consumidores en el mercado estadounidense, es decir, dónde vivían, qué consumían o cuánto gastaban en relación con sus ingresos. El estudio reflejaba cómo las personas con bajos ingresos eran la base que formaba el grupo de los consumidores y, por lo tanto, una pieza clave para los negocios, que no podían descuidar. La importancia de tener un mayor contacto con el consumidor final fue otra de las tendencias analizadas en los meses posteriores. También se destacaba el papel de los almacenes y las grandes tiendas en la mejora de la distribución y la venta, ya que facilitaba una adquisición más barata y rápida por parte del consumidor, además de atender mejor sus necesidades y hábitos de compra.

⁶⁶¹ Uno de los casos más destacables era General Motors. Con el objetivo de mejorar la adecuación de los diseños de sus vehículos a la demanda del consumidor, la compañía elaboró una encuesta a un millón de propietarios preguntándoles cómo querían los automóviles para construirlos. El cuestionario iba dirigido a los usuarios que habían comprado el coche en 1930, porque ellos eran el principal objetivo de venta. Esta técnica inauguraba un tipo de fabricación “a la carta” como respuesta a los constantes cambios de la demanda.

⁶⁶² “Ad for advertising”, *Business Week*, 1 de julio de 1933, p. 12. En octubre de 1933 se inició una campaña publicitaria por parte de la Administración en la que se

Junto a técnicas más sofisticadas, *Business Week* reconocía la importancia del uso de técnicas tradicionales del marketing para lograr una comunicación comercial efectiva, entre ellas, el “boca a oreja”, por su influencia en el comportamiento del consumidor⁶⁶³.

El peso de las relaciones públicas en el quehacer diario de las compañías tampoco pasaría inadvertido. A finales de la década se publicaría una serie de reportajes sobre las oportunidades de negocio, problemas y tendencias de especial relevancia dentro de este incipiente campo⁶⁶⁴. Uno de los reportajes iba precedido de un artículo firmado por James H. McGraw Jr., en el que remarcaba el protagonismo de las relaciones públicas para el futuro empresarial estadounidense: “Yes, if business as a whole is to win a favorable public opinion, each and every business must act to improve its own public relations”⁶⁶⁵.

Por otra parte, las empresas aumentaron de forma paulatina sus inversiones en publicidad conforme la Depresión daba paso a la recuperación económica. Los medios de comunicación notaron este incremento. *Business Week*, en particular, anunciaba en 1937 un aumento del volumen de anuncios del 249% con respecto a 1933, lo que la situaba en la séptima posición por volumen de negocio entre todos los semanarios, mensuales y revistas femeninas del país⁶⁶⁶.

La revista estuvo atenta igualmente al incremento de las investigaciones de audiencias, como las realizadas por A. C. Nielsen

instaba a aumentar la capacidad de compra de los consumidores como vía para solucionar la caída de la tasa productiva de las empresas.

⁶⁶³ “Selling by Word of Mouth”, *Business Week*, 18 de mayo de 1935, pp. 24 y 25.

⁶⁶⁴ “Public Relations –First in the Order of Business”, *Business Week*, 23 de enero de 1937, pp. 31-36. Los reportajes aparecerían en secciones especiales cada cuatro o cinco semanas. El segundo reportaje de la serie trataría la relocalización de las empresas a lo largo de la nación. En él se hizo hincapié en la posibilidad de que los lectores pudieran comprar reimpresiones del reportaje, tras unas ventas de 25.000 copias del primero. Cfr., “Industry on the Move”, *Business Week*, 27 de febrero de 1937, pp. 43-52.

⁶⁶⁵ “Public Relations for Industry”, 1 de octubre de 1938, pp. 21-35; McGRAW Jr., J. H., “Industry’s Major Problem”, *Business Week*, 1 de octubre de 1938, p. 22.

⁶⁶⁶ “National Advertising Up in 37”, *Business Week*, 22 de enero de 1938, pp. 30-33; y “In 1937 Business Week carried 249% more advertising than in 1933”, *Business Week*, 19 de febrero de 1938, p. 39.

Co. Era una muestra más de la importancia que el marketing cobraba, también, para los medios de comunicación⁶⁶⁷.

Tras la Guerra, el semanario destacaba la relevancia que tendría la publicidad en el futuro para saber vender bien los productos de Estados Unidos en el extranjero: “Firms have used their advertising space to guide public thinking toward subjects that are important now and promise to be even more important in the years to come”⁶⁶⁸.

Esta fuerte mentalidad de marketing existente en la época afectó también al enfoque promocional de la publicación. A través de anuncios en sus propias páginas, *Business Week* se presentaba como la revista de negocios líder desde el punto de vista publicitario, según los datos de la Publishers Information Bureau correspondientes a 1947. Además, incluía una relación de los anunciantes que aparecían en cada número, e incluso de las compañías que se habían anunciado de forma regular desde su fundación. El argumento era sencillo: a través de *Business Week*, “esas empresas tenían asegurado llegar a los potenciales hombres de negocios y a los consumidores de sus productos”⁶⁶⁹.

Entre 1930 y 1950, la depresión económica y el *New Deal*, la Segunda Guerra Mundial y la posguerra conformaron períodos de la historia contemporánea con un gran impacto en el mundo de los negocios tanto dentro como fuera de los Estados Unidos. Sorteando las amenazas de la época, y aprovechando oportunidades como la del impulso industrial asociado a la Guerra, McGraw-Hill continuó su expansión empresarial durante este período a través de la adquisición de compañías y del lanzamiento de nuevas publicaciones.

⁶⁶⁷ “Plan New Check-Ups on Radio”, *Business Week*, 19 de agosto de 1939, pp. 26 y 27.

⁶⁶⁸ CHEVALIER, W. T., “Selling the Future”, *Business Week*, 5 de mayo de 1945, p. 119.

⁶⁶⁹ “SKF is a BW advertiser. With BW for 18 years”, *Business Week*, 4 de septiembre de 1948, pp. 66 y 67. El semanario publicaba una lista de 18 compañías, entre ellas Acme Steel Co. Edison, Thomas A., Inc., Radio Corporation of America, Westinghouse Electric Corp. y S.K.F. Industries Inc.

En el caso concreto de *Business Week*, tras casi una década de pérdidas, su misión editorial –basada en mostrar la realidad tal y como era, con independencia de la reacción que los ejecutivos pudieran tener, y en la utilidad y calidad de sus contenidos- le permitieron ganarse la confianza de sus lectores y consolidarse en el mercado. En estos años, la redacción de la revista creció de forma sustancial y la dirección del semanario sufrió cambios significativos que ayudaron a que afrontara con garantías los retos y oportunidades del cambiante contexto económico y empresarial.

Business Week consolidó su excelencia en la cobertura del cambio tecnológico y la innovación, tendencia que se vio reflejada tanto en las noticias y reportajes como en los editoriales y reportajes especiales. La cabecera prestaría una gran atención al desarrollo de la radio, la televisión y el radar como principales innovaciones dentro de la electrónica; al automóvil y al avión dentro del transporte; y a las grandes oportunidades dentro de la incipiente industria de la energía nuclear. Con ello, el semanario reafirmaría su visión del cambio tecnológico y la innovación como bases para el progreso y el crecimiento económico. Igualmente, los reportajes sobre el *management* y el marketing tuvieron un papel fundamental en los contenidos de la revista como camino para cumplir con su misión de ayudar al hombre de negocios.

Por otra parte, *Business Week* amplió su cobertura internacional de forma sustancial durante este período. La revista ya había cultivado su interés por los hechos ocurridos en otros lugares del mundo desde su primer número, pero esta inquietud creció con el paso del tiempo hasta consolidarse en una de las señas de su identidad. Tuvo también la oportunidad de pulir su forma de afrontar los temas macroeconómicos al cubrir con detalle la evolución del *New Deal* –ante el cual se mostró muy crítica, debido al fuerte intervencionismo de la administración Roosevelt-, así como los principales acontecimientos desencadenados en torno a la Segunda Guerra Mundial –a la que se opuso como parte de la política editorial de McGraw-Hill, para posteriormente apoyar la participación estadounidense-, la escalada armamentística de la posguerra y la recuperación económica de los Estados Unidos.

Desde el punto de vista comercial, la revista optó con claridad por la interactividad con los lectores, así como por el

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

cuidado de su *target*, con el objetivo de alcanzar sólo a aquellos lectores cuya actuación podía tener un impacto significativo en el mundo de los negocios.

En conjunto, *Business Week* llegaba a la década de los cincuenta en una posición inmejorable para aprovechar el *boom* económico de la era próspera que se avecinaba.

CAPÍTULO 3

INTERNACIONALIZACIÓN Y LIDERAZGO (1950-1984)

El presente capítulo abarca una de las etapas más interesantes de la historia económica contemporánea y una de las fases más importantes en la vida de *Business Week*. Por un lado, la prosperidad económica de los años cincuenta y sesenta se vio frenada con la llegada de las crisis energéticas en los setenta, y la consiguiente recesión de comienzos de los ochenta. Por otro, en estas tres décadas se produjo la consolidación del semanario como referente de McGraw-Hill y como una de las publicaciones más influyentes del mundo de los negocios, además de ser la revista líder del mercado desde el punto de vista publicitario.

La estructura de este capítulo sigue un orden similar al anterior. En él se presentan de forma breve los principales hechos que ocurrieron entre 1950 y 1984 desde el punto de vista macroeconómico, político y social. A continuación se analizan las principales innovaciones tecnológicas introducidas en el mercado durante estos años, así como las ideas de *management* y marketing que sirvieron de base para las actividades diarias de los ejecutivos. El crecimiento y consolidación de McGraw-Hill como empresa referente en el mundo de la información ocupa el siguiente epígrafe del capítulo y sirve de marco para el análisis de contenido de *Business Week*.

El período de tiempo que abarca el capítulo adquiere su sentido por la coincidencia de dos hechos significativos. Por un lado,

desde el punto de vista del cambio tecnológico y la innovación, a partir de los años cincuenta se produjo la irrupción de la electrónica con la consolidación de la televisión como medio de comunicación masivo, la búsqueda del color en la imagen, la invención de la tarjeta de crédito y la llegada del ordenador. Éste experimentó un desarrollo vertiginoso partiendo de un uso institucional y empresarial hasta el gran éxito comercial en los ochenta con la llegada del ordenador personal de IBM y del Macintosh de Apple en 1984. Junto con la electrónica, la llegada de los aviones *jet*, y el desarrollo de la energía nuclear y la carrera por conquistar el espacio en el contexto de Guerra Fría, marcaron una nueva era desde el punto de vista de la investigación y el desarrollo.

Por otro, en lo que se refiere a la evolución de la revista, Elliott V. Bell se convertiría en 1950 en el máximo responsable de *Business Week* al asumir los cargos de *editor* y *publisher* de un semanario que en este tiempo se consolidaría como publicación de referencia en el mundo de los negocios. La labor iniciada por Bell la continuaron Kenneth Kramer y Lewis H. Young y culminó con la creciente internacionalización de la revista y la llegada de Stephen B. Shepard como director o *editor-in-chief* en 1984.

3.1. PROSPERIDAD Y CRISIS DURANTE LA GUERRA FRÍA

La época que abarca desde los años cincuenta hasta la primera mitad de la década de 1980 presenta una gran riqueza de matices desde el punto de vista político, económico y social. La prosperidad económica de la posguerra abrió nuevas oportunidades empresariales que impulsaron el empleo y la creación de una clase media que sirvió de base para una mayor estabilidad económica y social en todo el país⁶⁷⁰.

⁶⁷⁰ JENKINS, P., *A History of the...*, *op. cit.*, 284. Desde el punto de vista político y social, los Estados Unidos vieron pasar en estas décadas hasta ocho presidentes diferentes [Harry S. Truman (1945-1953), Dwight D. Eisenhower (1953-1961), John F. Kennedy (1961-1963), Lyndon B. Johnson (1963-1969), Richard M. Nixon

3.1.1. La proyección internacional y el liderazgo económico

Como ha quedado reflejado en el capítulo anterior, después de la Segunda Guerra Mundial los Estados Unidos entraron en una etapa en la que la política internacional iba a tener un papel primordial ante el creciente empeoramiento de las relaciones con la Unión Soviética. Paradójicamente, el país estaba presidido por Harry S. Truman, calificado por autores como William H. Chafe como una persona con muy poca preparación para convertirse en Presidente, sobre todo en materia de política exterior⁶⁷¹.

A pesar de las tensiones geopolíticas propias de la Guerra Fría, el tremendo desarrollo económico de los Estados Unidos fue el hecho más significativo de la posguerra. El gobierno estadounidense sirvió como espónsor para impulsar el desarrollo tecnológico en nuevas industrias. Esto hizo que la investigación y el desarrollo, base de todas las innovaciones, se convirtieran en áreas centrales del mundo de los negocios. Las cuantiosas inversiones públicas y privadas en tecnologías dirigidas a la defensa del país habían impulsado el surgimiento de innovaciones con un uso civil⁶⁷².

(1969-1974), Gerald R. Ford (1974-1977), James E. Carter (1977-1981) y Ronald W. Reagan (1981-1989)], que tuvieron que hacer frente a unas crecientes tensiones en la sociedad y que sirvieron de base para la proliferación de los movimientos por la reivindicación social de los años sesenta, con momentos de gran violencia como el asesinato de Kennedy y el de Martin Luther King.

⁶⁷¹ CHAFE, W. H., *The Unfinished Journey. America since the World War II*, Oxford University Press, New York, 2007, pp. 52-55.

⁶⁷² Durante la posguerra se produjo un proceso de reconversión de la tecnología bélica en otra para uso civil, y la innovación de productos para acercar la tecnología a las masas. Según Paredes, esto provocó a su vez el nacimiento del consumismo – con los Estados Unidos como modelo paradigmático- y la expansión del comercio internacional. El Producto Interior Bruto creció un 250% entre 1945 y 1960, mientras que la renta per cápita creció un 35%. Para finales de la década de 1950, el 75% de las familias americanas tenía su propio coche, un 87% tenía televisión y un 75% una lavadora. Por otro lado, el crecimiento corporativo dependió cada vez más de la existencia de expertos y científicos y la tecnología afectó al tipo de trabajos disponibles para los trabajadores estadounidenses. Cfr., PAREDES, J. (coordinador), *Historia Universal Contemporánea. II: De la Primera Guerra Mundial a nuestros días*, Ariel, Barcelona, pp. 240-242; CHAFE, W. H., *op. cit.*, pp. 106-108.

Desde el punto de vista internacional, la prosperidad volvería a Europa occidental y a Japón a finales de la década de 1940 y principios de 1950, gracias a los planes de reconstrucción como el Plan Marshall. Estos sirvieron de arranque para la recuperación económica entre 1950 y 1970.

El republicano Dwight D. Eisenhower ganó las elecciones presidenciales en 1953⁶⁷³. Ya en su discurso sobre el estado de la Unión, Eisenhower hizo hincapié en la necesidad de una nueva política exterior para mejorar la seguridad, sobre todo frente a los agresores comunistas⁶⁷⁴. La rivalidad entre occidente y oriente estimuló el desarrollo tecnológico e industrial, tal y como ilustra el caso de la investigación espacial⁶⁷⁵.

En los años sesenta la sociedad estadounidense estaba convencida de su poderío internacional. Este sentir se vio reforzado cuando el demócrata John F. Kennedy ganó las elecciones en 1960 con un programa renovador que derrotó a Nixon. Desde su investidura en 1961, Kennedy trajo un sentimiento de promesa y

⁶⁷³ La gran promesa electoral de Eisenhower fue la de acabar con la Guerra de Corea, un hecho que se produjo ese mismo año con la separación de las dos Coreas por el paralelo 38. El conflicto coreano fue uno de los más relevantes de este período. En él, la zona norte de Corea, con el apoyo de Rusia, se enfrentaría a la zona sur, apoyada por los Estados Unidos. Por otra parte, la expansión del comunismo se vería acrecentada con la toma de poder de Mao Zedong en China. Cfr., JENKINS, P., *op. cit.*, pp. 234-236.

⁶⁷⁴ PACH Jr., C. J., y RICHARDSON, E., *The Presidency of Dwight D. Eisenhower*, University Press of Kansas, Lawrence, Kansas, 1991, pp. 75-76 y 108-109; PAINTER, D., *The Cold War. An international history*, Routledge, New York, 1999, p. 31.

⁶⁷⁵ En 1950 se creó la National Science Foundation para aportar fondos a la investigación y, siete años más tarde, se produjo el lanzamiento soviético de Sputnik y la posterior creación de la NASA. Por otra parte, durante el denominado *baby boom*, las familias de clase media trataron de conseguir el sueño americano y aumentaron su inversión en vivienda, así como en bienes de consumo y duraderos como coches, ocio o en el hogar. Se generó de esta forma un consumo masivo por parte de la sociedad que aumentó las presiones inflacionistas y forzó a que se tuviera que luchar contra ellas en años posteriores. Sin embargo, Eisenhower toleró un pequeño crecimiento económico y la economía creció un 2,5% al año de media entre 1953 y 1960, la mitad de lo que lo hizo entre 1947 y 1952, entre 1963 y 1968 o a partir de 1983 con Ronald Reagan. Cfr., WARSHAW, S. A. (ed.), *Reexamining the Eisenhower Presidency*, Greenwood Press, Westport, Conn., 1993, p. 130.

esperanza no sólo para la sociedad estadounidense sino también para el resto del mundo⁶⁷⁶. Ahora bien, el contexto político y social al que tuvo que enfrentarse el nuevo presidente implicaba grandes retos. Como ha señalado Solheim, la Guerra Fría estaba en plena ebullición cuando Kennedy asumió la presidencia de la nación con su programa “Nueva Frontera” para América⁶⁷⁷.

Tras el asesinato de Kennedy el 22 de noviembre de 1963 en Dallas, Texas, Lyndon B. Johnson tomó el poder en un contexto en el que la sociedad americana tenía una gran nostalgia por el anterior presidente. Por ello, uno de los mayores problemas con los que Johnson tuvo que enfrentarse fue la falta de confianza de la sociedad⁶⁷⁸. El nuevo presidente también heredó la crisis del sudeste asiático proveniente de Kennedy y de anteriores presidentes, pero serían sus decisiones las que finalmente condujeron a la entrada de América en la Guerra de Vietnam⁶⁷⁹. Asimismo, y como ya hiciera Kennedy, Johnson continuó construyendo alianzas estratégicas para

⁶⁷⁶ WEINSTEIN, A., y RUBEL, D., *The Story of America. Freedom and Crisis from Settlement to Superpower*, Agincourt Press Production, New York, 2002, p. 555.

⁶⁷⁷ SOLHEIM, B. O., *The Vietnam War Era. A Personal Journey*, Praeger, Westport Connecticut, 2006, pp. 31-40 y 47. La guerra secreta en Cuba, la Guerra Fría con la Unión Soviética y China, y una crisis emergente en el sudeste asiático eran algunos de estos retos. A diferencia de la estrategia agresiva de amenazas nucleares llevada a cabo por Eisenhower en Asia, Kennedy estableció una política de seguridad más flexible, sabedor de la necesidad de contar con el apoyo de la población nativa del sudeste asiático para mantener la esperanza de victoria contra el comunismo en aquella zona. Desde 1963, la tensión geopolítica se concentró en Vietnam. Hasta finales de los años sesenta, la política exterior estadounidense estuvo marcada por la lucha contra el comunismo. Por otro lado, el éxito soviético con el lanzamiento de Sputnik en octubre de 1957 parecía demostrar la superioridad en tecnología espacial y la habilidad de poder atacar en cualquier momento, hecho que aterrorizaba a los Estados Unidos. La tensión aumentaría con el sitio de Berlín y la toma de poder de Fidel Castro en Cuba en 1959. Con Kennedy, las relaciones con Cuba se romperían tras el conflicto de la bahía de Cochinos y la crisis de los misiles con la antigua Unión Soviética, que desembocaron en el embargo económico y financiero impuesto sobre Cuba en febrero de 1962.

⁶⁷⁸ EVANS, R., y NOVAK, R., *Lyndon B. Johnson: The Exercise of Power*, The New American Library, New York, 1966, pp. 335-336.

⁶⁷⁹ SOLHEIM, B. O., *Idem*.

permitir una respuesta más flexible a una posible agresión comunista⁶⁸⁰.

Los años sesenta también marcaron la revolución de los derechos civiles y las revueltas estudiantiles. Entre 1963 y 1965 se produjo una gran exaltación en defensa de los derechos civiles con Martin Luther King Jr. como uno de los máximos representantes y con momentos históricos como el del discurso “I have a dream”, pronunciado en Washington en agosto de 1963⁶⁸¹.

En la década de 1970, tras la bonanza de las décadas precedentes, los principales indicadores económicos comenzaron un rápido y continuo declive que, según los expertos, se debía tanto a razones macroeconómicas como a las decisiones tomadas por Johnson, y después por Nixon. Los Estados Unidos tuvieron que hacer frente al elevado déficit que soportaba el Gobierno desde la Guerra de Vietnam y a la reducción del poder de compra de la sociedad debido al incremento de los impuestos⁶⁸².

⁶⁸⁰ El 3 de noviembre de 1964 Johnson sería reelegido presidente de los Estados Unidos tras ganar las elecciones a Barry M. Goldwater, con la mayoría popular más amplia en la historia en unas elecciones. Unos resultados que daban poder a un líder en directa conexión con Franklin D. Roosevelt y la tradición del *New Deal* de otorgar un gran poder al Gobierno para intervenir en la economía y asegurar el bienestar de la sociedad. Sin embargo, el desarrollo de los acontecimientos en Vietnam –junto con el conflicto árabe-israelí y la guerra contra la inflación y la pobreza– conllevó graves problemas para la presidencia de Johnson. Cfr., PAINTER, D., *op. cit.*, p. 56; FABER, H. (ed.), *The Road to the White House. The Story of the 1964 Election by the Staff of The New York Times*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1965, p. vii; CHAFE, W. H., *op. cit.*, p. 263; EVANS, R., y NOVAK, *Ibid.*, pp. 483 y 530.

⁶⁸¹ CHAFE, W. H., *Ibid.*, pp. 357 y 414. Otros dos momentos clave de la revolución social de esta época fueron la aprobación en 1964 de la *Civil Rights Act*, con la que se prohibió la discriminación racial, y el asesinato de Luther King en 1968, hecho que desataría toda una oleada de protestas y movilización social en el país. El autor ha señalado que de todos los movimientos sociales de los años sesenta, aquellos que tuvieron mayor fuerza fueron los que reivindicaban los derechos de la mujer. Asimismo, con la muerte de Luther King y de Kennedy, el movimiento por el cambio político y social parecía desvanecerse y perder su dirección.

⁶⁸² SOLHEIM, B. O., *op. cit.*, pp. 79 y 99. El autor ha afirmado que 1968 fue un año terrible para la historia de los Estados Unidos. Martin Luther King y Robert Kennedy fueron asesinados, hubo una gran oleada de violencia en numerosas ciudades debido a las tensiones raciales y la nación parecía literalmente dividida. Además, la guerra de Vietnam alcanzó un momento culminante con el acuerdo de

En 1969 y 1974, Richard M. Nixon fue elegido presidente de los Estados Unidos y, según Evans y Novak, llegaba a la presidencia con una reputación de hombre duro y con mal sentido del humor, una actitud que apareció en numerosas informaciones sobre lo que acontecía en la Casa Blanca y que fue fuente constante de críticas⁶⁸³.

De forma paralela, el crecimiento económico experimentado en occidente desde la Segunda Guerra Mundial alcanzaría su punto de inflexión en 1973. La rápida desaceleración económica estuvo acompañada de unas altas tasas de desempleo, la crisis energética de 1973, y una inflación muy elevada. Este nuevo contexto económico tuvo un efecto negativo en la confianza en el Estado como agente económico y del bienestar, que llevaría a afirmar que el planteamiento keynesiano ya estaba agotado⁶⁸⁴.

paz en 1972 que se debió no tanto a la estrategia de Nixon, sino al creciente desgaste americano en todos los frentes. Este acuerdo significó una derrota para los Estados Unidos, ya que las tropas se retiraron y el bando enemigo del North Vietnamese Army todavía permaneció en el sur de Vietnam. Cfr., CHAFE, W. H., *Ibid.*, 430.

⁶⁸³ Su presidencia también estuvo condicionada por la Guerra de Vietnam, a la que según Solheim, el presidente había denominado como “la guerra por la paz”, así como por los escándalos y la corrupción. En 1971, el caso de los papeles del Pentágono –un estudio secreto que ponía en entredicho las relaciones entre los Estados Unidos y Vietnam entre 1945 y 1967- tuvo un impacto muy negativo en la credibilidad en el Gobierno por parte de la sociedad. Los problemas crecieron en 1972 cuando Bob Woodward y Carl Bernstein, periodistas del *Washington Post*, sacaron a la luz el escándalo Watergate, que posteriormente forzó la dimisión de Nixon en agosto de 1974. En el caso se mostraba cómo la administración Nixon había autorizado actividades ilegales, entre ellas, el allanamiento de la sede del Comité Democrático Nacional en las oficinas Watergate en Washington, D.C. Este contexto de desconfianza en el sistema político, junto con la época de turbulencia económica en la que se vivía, tuvo unas consecuencias cruciales para el futuro de la nación. Cfr., EVANS Jr., R., y NOVAK, R. D., *Nixon in the White House: The Frustration of Power*, Random House, New York, 1971, pp. 3-7.

⁶⁸⁴ Cfr., PAREDES, J., *op. cit.*, pp. 246 y 247. En octubre de 1973, la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP) decidió detener las exportaciones de petróleo a los países que habían apoyado a Israel en la guerra del Yom Kippur, que enfrentaba a Israel con Siria y Egipto. Esta medida afectaba directamente a los Estados Unidos y a sus aliados de Europa occidental, y generó una gran tendencia inflacionista y una reducción de la actividad económica debido a su gran dependencia respecto a esta materia prima. Este parón de la actividad económica y las presiones de la Guerra de Vietnam forzaron a Richard Nixon a abandonar el patrón oro en 1971, decisión que marcaba el final de la estabilidad monetaria

Chafe ha señalado en su obra que la llegada del republicano Gerald R. Ford a la Casa Blanca en agosto de 1974, con su reputación de decencia, hizo que la sociedad estadounidense sintiera el alivio de que los escándalos políticos como el Watergate ya habían acabado. Sin embargo, la decisión tomada por Ford de liberar a Nixon de sus delitos no gustó a la sociedad. Por otra parte, durante su breve mandato, Ford vetaría medidas en contra de la educación y la salud y, en lugar de estimular la economía, subió los tipos de interés y se opuso a rebajas de impuestos, evitando que los consumidores tuvieran más acceso a crédito. Estos acontecimientos –y el hecho de que Ford fuera uno de los presidentes más conservadores desde Hoover– dañaron su popularidad de forma muy significativa⁶⁸⁵.

Las elecciones de 1976 dieron la victoria al demócrata Jimmy Carter, quien propuso un programa populista basado en el entendimiento de las necesidades del ciudadano medio americano que había perdido su trabajo. Sin embargo, la llegada de la segunda crisis energética de 1979 demostró su falta de pericia para devolver al país a la senda del crecimiento económico.

Durante estos años, la derrota en Vietnam, la crisis del Watergate, el embargo del petróleo de la OPEP y acontecimientos como la toma de rehenes en Teherán, subrayaron la necesidad de que los Estados Unidos contaran con un verdadero líder⁶⁸⁶. Según Chafe, esta falta de liderazgo se solucionaría con la llegada del republicano Ronald Reagan a la presidencia del país en 1981.

Reagan imprimió una nueva identidad en la política estadounidense y tuvo un impacto sólo equiparable al de Roosevelt con el *New Deal*. Esa identidad se tradujo en una política exterior basada en combatir el comunismo y en una política económica centrada en la bajada de los impuestos para enriquecer al país y evitar

establecida por Bretton Woods y vigente desde la Segunda Guerra Mundial. De esta forma, el dólar fue devaluado en relación con el valor del oro, y no sólo el dólar, sino también otras monedas del mundo occidental comenzaron a fluctuar con una gran inestabilidad.

⁶⁸⁵ CHAFE, W. H., *op. cit.*, pp. 431-432.

⁶⁸⁶ *Ibid.*, pp. 433-435. A los pocos meses de su discurso sobre la energía, en 1979, la administración Carter recibió un gran revés de credibilidad cuando los revolucionarios iraníes asaltaron la embajada de los Estados Unidos en Teherán, reteniendo a más de cincuenta americanos como rehenes.

grandes déficit. A todo ello acompañó su extraordinaria capacidad para transmitir sus ideas al pueblo americano⁶⁸⁷.

Autores como Woodard han afirmado que Reagan basó su éxito en la mejora y la expansión de la economía, su maestría para dirigir a un gobierno dividido y para controlar presupuestos deficitarios, su beligerancia contra la Unión Soviética y su gran autoconfianza. Desde el punto de vista macroeconómico, la bajada de los precios de los bienes, sobre todo del petróleo, ayudó a contener la inflación y a superar la recesión. Su política económica basada en la economía de la oferta, conocida como “Reaganomics”, comenzó a dar resultados a partir de 1983⁶⁸⁸, y coincidió con la llegada de nuevas tecnologías que mejoraron la productividad y eficiencia empresarial.

3.1.2. La aceleración tecnológica

Como han señalado Marcus y Segal en su obra sobre la historia tecnológica en los Estados Unidos, para estos años la tecnología se había consolidado como un agente de cambio industrial y social y, para muchos americanos, era la solución a buena parte de los problemas que existían en la sociedad⁶⁸⁹.

Los nuevos avances tecnológicos en centros académicos y laboratorios estimularon la creación de nuevas empresas en las que

⁶⁸⁷ *Ibid.*, pp. 450 y 451. En 1980, Ronald Reagan formó una coalición conservadora que cambió el curso de la política en Estados Unidos. Su elección y reelección, ambas con amplios márgenes, acabaron una cadena de cinco presidentes con muy poco éxito. Al igual que Lincoln y Roosevelt, quienes reactivaron el país después de la Guerra Civil y la Gran Depresión, respectivamente, Reagan transformó América. En política económica, Reagan realizó una intensa política de descentralización con la que se otorgó un mayor poder al sector privado para hacer frente a la recesión en la que el país estaba sumido. Por otro lado, las relaciones con la Unión Soviética ocuparían gran parte de la atención en cuestiones relacionadas con la política exterior. Cfr., WOODARD, J. D., *The America that Reagan Built*, Praeger, Westport, Conn., 2006, p. xi.

⁶⁸⁸ *Ibid.*, pp. xi y 47-48.

⁶⁸⁹ MARCUS, A. I., y SEGAL, H. P., *Technology in America. A Brief History*, Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, Orlando, Florida, 1989, pp. 316 y 321.

se trataba de desarrollar y comercializar esas potenciales innovaciones. Para sobrevivir económicamente, estas firmas necesitaban abundante financiación privada que asumiese grandes inversiones durante sus años fundacionales. De esta forma, el mercado estadounidense de empresas de capital privado o *venture capital* tuvo un papel primordial en el establecimiento de numerosas empresas relacionadas con la alta tecnología, como la microelectrónica durante los años cincuenta y sesenta, y el posterior impulso de la industria del ordenador y de la biotecnología⁶⁹⁰.

El comienzo de la Guerra Fría se caracterizó, entre otras cosas, por la proliferación del armamento nuclear producido para intimidar al adversario y para estar preparado ante una posible irrupción de un nuevo conflicto a escala global. En los Estados Unidos, la expansión de las actividades nucleares, que ya comenzara Truman, continuaría durante décadas posteriores y se incrementaría con futuros presidentes con el objetivo de estar protegidos ante la amenaza comunista.

⁶⁹⁰ Otro aspecto significativo que favoreció el florecimiento de numerosas empresas de alta tecnología en estas décadas fue la permisividad en cuestiones de protección intelectual, que favoreció la difusión de tecnología y redujo la carga de litigios en empresas recién fundadas sobre invenciones que se habían originado en firmas ya establecidas. Durante gran parte del período de posguerra, grandes corporaciones como DuPont o General Electric dependían de la investigación que se desarrollaba en sus laboratorios centrales. El despliegue de empresas de alta tecnología, desde los ordenadores hasta la robótica, la ingeniería y la medicina, se produjo en determinadas zonas del país –sobre todo, en torno a Boston, San Francisco y Chicago– donde se concentraban los mayores centros de investigación, tanto en universidades como en empresas consolidadas y nuevas, y donde había una gran cantidad de empresas de capital privado que apostaban y financiaban las nuevas ideas de científicos y pequeñas empresas privadas. Para 1970, Silicon Valley, al sur de San Francisco, se había convertido en la zona con la mayor densidad de empresas de alta tecnología del mundo con compañías como Hewlett-Packard, fundada en 1938 por dos graduados de la Universidad de Stanford. Cfr., MOWERY, D. C., y ROSENBERG, N., *op. cit.*, pp. 34-38 y 42-46; ROSENBERG, N., *Schumpeter and the Endogeneity of Technology...*, *op. cit.*, pp. 36-38; EVANS, H., *They made America. From the steam engine to the search engine. Two centuries of innovators*, Back Bay Books, Little, Brown and Company, New York, 2004, pp. 370-379; MARCUS, A. I., y SEGAL, H. P., *op. cit.*, p. 338; DAVIES II, E. J., “The Global Rise of Corporations (chapter 5)”, *The United States in World History*, Routledge, Taylor & Francis Inc., New York, 2006, p. 74.

De forma paulatina, la energía nuclear con fines bélicos dio paso al desarrollo nuclear con uso civil. A través del programa “Atoms for peace” de 1953 –que promovía la construcción civil de plantas de energía nuclear-, Eisenhower cambió la orientación de la Comisión de la Energía Atómica, creada por motivos de seguridad en 1946 a través de la Atomic Energy Act. El objetivo de la nueva ley era que la energía nuclear de uso civil se expandiera rápidamente⁶⁹¹.

La tecnología espacial fue otro de los ámbitos en los que se reflejaba la rivalidad internacional propia de la Guerra Fría. Desde la primera mitad del siglo XX se desarrolló el lanzamiento de misiles bélicos⁶⁹². En cuanto al uso civil de algunas de estas innovaciones aerospaciales, Marcus y Segal han afirmado que la era espacial comenzó el 4 de octubre de 1957, fecha en la que la Unión Soviética lanzó el satélite Sputnik I⁶⁹³. Un año después, como reacción ante el liderazgo soviético, Eisenhower estableció la National Aeronautics and Space Administration (NASA). Esta institución fomentó el desarrollo espacial y puso de manifiesto la necesidad de que las actividades espaciales de los Estados Unidos se impulsaran con fines pacíficos y para el bien de la sociedad. Así, el 31 de enero de 1958 los Estados Unidos lanzaron al espacio el Explorer I, su primer satélite lanzado con éxito.

Vendría después la carrera por llegar a la luna y un mayor desarrollo de los satélites. En julio de 1969, ocho años después de que el cosmonauta Yuri Gagarin realizara por vez primera un viaje espacial, los astronautas Neil Armstrong y Edwin Aldrin aterrizaron en la luna a bordo del Apollo XI. El trabajo de la NASA durante años posteriores daría uno de sus resultados más significativos con la construcción del *Shuttle*, que permitiría lanzar satélites en repetidas ocasiones, reduciendo así los costes⁶⁹⁴.

⁶⁹¹ A principios de los años sesenta ya se vendían plantas de energía nuclear que competían con otras fuentes de energía para generar electricidad. Cfr., DAWSON, F. G., *Nuclear Power. Development and Management of a Technology*, University of Washington Press, Seattle, 1976, pp. 41, 76 y 137; CAMILLERI, J. A., *The State and Nuclear Power. Conflict and Control in the Western World*, University of Washington Press, Seattle, 1984, p. 76.

⁶⁹² PURSELL, C. (ed.), *A companion to American technology*, Blackwell Publishing Ltd., Malden, Mass., 2005, pp. 275-281.

⁶⁹³ Cfr., MARCUS, A. I., y SEGAL, H. P., *op. cit.*, pp. 324-328.

⁶⁹⁴ Cfr., *Ibid.*, pp. 324-328; y PURSELL, C. (ed.), *op. cit.*, pp. 288-290.

Otra de las industrias que mayor crecimiento experimentó durante estas décadas fue la electrónica. Tras el desarrollo de la radio y los primeros años de la televisión en blanco y negro, la introducción de la televisión de color y de los ordenadores en la sociedad constituyó el gran reto de la industria electrónica durante el período de tiempo abarcado en este capítulo. Alfred D. Chandler Jr. ha señalado que la épica historia de la radio y la televisión, y la de los ordenadores, se basó en la invención de cuatro dispositivos electrónicos: el tubo de vacío, el transistor, el circuito integrado y el microprocesador⁶⁹⁵.

Si la llegada de la televisión de color destacó por su inmediato impacto inicial, dentro de la industria de informática, la invención del ordenador produciría los mismos efectos, sobre todo en el mundo empresarial⁶⁹⁶. El espíritu emprendedor y la actividad de grandes talentos, inventores e ingenieros fue la clave en el desarrollo de esta innovación que vivió un momento clave en 1947 con la invención del transistor y el posterior crecimiento de la industria de los semiconductores⁶⁹⁷.

Dentro de las empresas más innovadoras en el ámbito de los ordenadores, Marcus y Segal han destacado el liderazgo ejercido por la empresa estadounidense International Business Machines (IBM), que desde un principio supo comercializar el nuevo producto con un gran éxito⁶⁹⁸.

⁶⁹⁵ CHANDLER, A. D., *Inventing the electronic century...*, *op. cit.*, p. 13.

⁶⁹⁶ Cortada ha distinguido cuatro etapas históricas en la aplicación comercial del ordenador en el mundo empresarial. En la primera, que abarca de 1945 a 1952, se produjo la introducción del ordenador. La segunda etapa vio la implementación del ordenador por parte de las compañías y abarca entre 1952 y 1965. Entre 1965 y 1981 tuvo lugar la tercera etapa, en la que se produjo una adopción masiva del ordenador en los negocios. Por último, entre 1981 y 1995, se generalizó la utilización intensiva del ordenador en todas las áreas de las organizaciones. Cfr., CORTADA, J. W., *Information Technology as Business History. Issues in the History and Management of Computers*, Greenwood Press, Westport, Conn., 1996, p. 161.

⁶⁹⁷ SAHAL, D., *Patterns of Technological Innovation*, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Mass., 1981, pp. 178-181; OKIMOTO, D. I., SUGANO, T., y WEINSTEIN, F. B. (eds.), *Competitive Edge. The semiconductor industry in the U.S. and Japan*, Stanford University Press, Stanford, Calif. 1984, pp. 9 y 10.

⁶⁹⁸ Cfr., MARCUS, A. I., y SEGAL, H. P., *op. cit.*, pp. 288 y 289; EVANS, H., *op. cit.*, pp. 444 y 458.

El servicio de los ordenadores tuvo un momento clave con la comercialización del microprocesador integrado de Intel Corporation a partir 1971. Este hecho transformaría la estructura de la industria de los ordenadores en Estados Unidos durante los siguientes 25 años⁶⁹⁹. De forma paralela al desarrollo de las empresas de *hardware*, se produjo el surgimiento de otras que creaban los programas informáticos o *software*, para que el ordenador desarrollara sus tareas. Entre ellas, cabe destacar a Microsoft Corporation, en 1978 que se convertiría en la líder mundial gracias al gran éxito de sus sistemas operativos.

Desde una perspectiva de mercado, junto a la creciente competencia de las empresas de ordenadores japonesas, a principios de la década de los ochenta se produjo la llegada del ordenador personal, que supuso la comercialización masiva del ordenador en la sociedad estadounidense. Las ventas de ordenadores personales de IBM crecieron de forma exponencial con el paso de los años, al tiempo que aparecían nuevos competidores, con la introducción del Macintosh de Apple, en 1984, como uno de los casos con mayor éxito⁷⁰⁰.

Como ha quedado reflejado, la electrónica ha tenido un papel fundamental en el desarrollo empresarial de los Estados Unidos y su influencia está presente en todos los ámbitos de la vida. Del mismo modo, y aprovechando el desarrollo tecnológico, la industria farmacéutica y la biotecnológica se convirtieron en dos fuentes fundamentales de innovación al servicio de la sociedad.

Mowery y Rosenberg afirman que la industria farmacéutica comenzó a desarrollarse a mediados del siglo XIX, a partir de la experiencia y el saber de los investigadores alemanes⁷⁰¹.

⁶⁹⁹ Según los autores: “El microprocesador rompió un cuello de botella que limitaba el progreso tecnológico y ralentizaba la difusión de la tecnología informática”. Cfr., MOWERY, D. C. y ROSENBERG, N., *op. cit.*, pp. 151 y 152.

⁷⁰⁰ EVANS, H., *op. cit.*, pp. 548-559.

⁷⁰¹ Cfr., MOWERY, D. C. y ROSENBERG, N., *Ibid.*, pp. 95 y 96. Los productos farmacéuticos y los manuales sobre Farmacia utilizados en los Estados Unidos hasta finales del siglo XIX provenían de Alemania, y algunas de las empresas farmacéuticas más importantes del país, tales como Pfizer y Merck, eran de origen alemán. Entrado ya el siglo XX, la industria farmacéutica estadounidense comenzó a explotar el conocimiento científico, aunque hasta la Primera Guerra Mundial Alemania y Suiza seguirían como líderes.

En su obra sobre la evolución de la industria química y farmacéutica, Alfred Chandler ha comentado que estos esfuerzos fueron el caldo de cultivo ideal para el desarrollo de la penicilina y otros antibióticos para curar enfermedades infecciosas, lo que potenció las ventas de medicamentos con receta médica⁷⁰².

Ya en la posguerra, la industria farmacéutica estadounidense abrió nuevas expectativas sobre la posible existencia de un gran mercado. La entrada en este mercado requería unos altos costes debido a la gran inversión en investigación y desarrollo necesario para la elaboración de los productos, pero al mismo tiempo ofrecía un potencial de rentabilidad muy alto. El paso del tiempo corroboró esta hipótesis y la industria farmacéutica se convertiría en una de las más poderosas del mundo de los negocios estadounidense⁷⁰³.

Nuevos avances científicos y tecnológicos llegaron al mercado con el paso de los años. Entre ellos, la emergencia de la biología molecular, a partir del descubrimiento de la estructura del ADN en 1953, estableció las bases para el desarrollo de la ingeniería genética. Esta nueva disciplina requirió un elevado número de científicos que, a su vez, establecieron nuevas empresas privadas para el desarrollo de la investigación y comercialización de productos, y que desembocó en el nacimiento de una nueva industria: la biotecnología⁷⁰⁴.

La llegada de la biotecnología creaba nuevas técnicas para el descubrimiento de fármacos, y para la mejora de los existentes, tales

⁷⁰² El autor ha señalado que en 1929 las ventas de medicamentos con receta contabilizaban un 32% de todas las ventas de medicamentos. Para 1969, esta cifra se había elevado hasta un 83%.

⁷⁰³ MOWERY, D. C., y ROSENBERG, N., *op. cit.*, pp. 96 y 97.

⁷⁰⁴ La biotecnología estaba basada en el descubrimiento del ADN por James Watson y Francis Crick en 1953, y que permitió descifrar el código genético y ver cómo las células se dividían y replicaban pasando esta información a las siguientes generaciones. Los investigadores comenzaron a alterar el código genético a través de una recombinación con la que una pieza de ADN recibía cualidades específicas o atributos que no ocurrían en la naturaleza y que se denominaba ingeniería genética. Cfr., CHANDLER, A. D., *Shaping the Industrial Century. The Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 2005, pp. 33-36; MARCUS, A. I., y SEGAL, H. P., *op. cit.*, pp. 342-346.

como la insulina⁷⁰⁵. Un rasgo distintivo de la industria biotecnológica estadounidense era el prominente papel representado por nuevas empresas privadas o *startups*, sobre todo aquellas en las que los profesores de universidad estaban involucrados y actuaban como consejeros, e incluso como emprendedores apoyados en la financiación de inversores privados o *venture capitalists*⁷⁰⁶.

Por último, el sector del transporte continuó teniendo una gran relevancia en el mundo empresarial, económico y social, al servir de infraestructura para la movilidad de productos y personas de forma eficiente.

El avión fue uno de los medios de transporte que más se desarrolló entre 1950 y comienzos de los años ochenta. Si el Douglas DC-3 había representado todo un hito de la historia de la aviación comercial desde su lanzamiento al mercado en 1936, gracias a su menor coste, mayor confort y seguridad, la siguiente gran innovación llegaría de la mano de los motores *jet* durante los años cincuenta y sesenta⁷⁰⁷.

Los vuelos comerciales comenzaron a tener un mayor éxito entre la ciudadanía tras la Segunda Guerra Mundial. La mayor comodidad, la bajada de los precios y la internacionalización de los trayectos fueron factores que contribuyeron a este proceso⁷⁰⁸.

⁷⁰⁵ Cfr., MOWERY, D., C., y ROSENBERG, N., *op. cit.*, pp. 99 y 100. Los autores señalan que la iniciativa biotecnológica fue muy apoyada por inversiones gubernamentales, como prueba la “guerra contra el cáncer” de la Administración Nixon a comienzos de los años setenta. Durante la década de 1980, la Congressional Office of Technology Assessment estimó que las inversiones anuales en investigación y desarrollo biotecnológico eran de unos 500 millones de dólares de media, cifra que llegaría hasta los 3.000 millones de dólares una década después. Sin embargo, a pesar de estas cuantiosas inversiones, los nuevos productos aparecieron de forma lenta y progresiva. La insulina humana fue el primer producto biotecnológico en ser lanzado al mercado y fue aprobado por la Food and Drug Administration en 1982.

⁷⁰⁶ Desde su fundación en 1978, Genentech sería la primera empresa dedicada exclusivamente a la ingeniería genética, si bien un reducido número de grandes empresas farmacéuticas continuó siendo el principal inversor en algunas de estas nuevas empresas. Cfr., CHANDLER, A. D., *Shaping the Industrial Century...*, *op. cit.*, p. 261.

⁷⁰⁷ MOWERY, D. C., y ROSENBERG, N., *op. cit.*, pp. 57 y 62-67.

⁷⁰⁸ Cfr., SAHAL, D., *op. cit.*, pp. 167 y 168. El desarrollo del primer avión comercial de éxito, el 707 de Boeing en 1958, permitió aumentar la velocidad y la tolerancia

Junto con el desarrollo de la industria aeronáutica, concentrada en buena medida en el área metropolitana de Seattle, cabe destacar la evolución de otro medio de transporte de vital relevancia en los Estados Unidos como es el caso del automóvil, cuya fabricación se concentraba mayoritariamente en Detroit. General Motors, Ford y Chrysler, conocidas como las tres grandes o “the big three”, se convertirían en auténticos símbolos del poderío industrial y económico estadounidense⁷⁰⁹.

Como ha quedado reflejado en este epígrafe, el cambio tecnológico y la innovación en estas décadas proporcionaron un gran impulso al desarrollo industrial. Las tareas de investigación llevadas a cabo durante el conflicto bélico sirvieron de base para el traspaso de los avances con fines militares a otros con fines civiles y para el enriquecimiento de la sociedad. La tecnología estuvo cada vez más presente en la sociedad en ámbitos que abarcaban desde la comunicación, el transporte y el entretenimiento, hasta la salud y la energía.

De forma paralela, la creciente complejidad industrial demandaba una mejora en las tareas de dirección de las operaciones, que se tradujo en una verdadera oleada de nuevas ideas sobre *management*.

de carga, hecho que tuvo un impacto negativo en otros medios de transporte, como los ferrocarriles, que experimentaron un gran descenso de viajeros.

⁷⁰⁹ WOMACK, J. P., JONES, D. T., y ROOS, D., *La máquina que cambió el mundo...*, *op. cit.*, pp. 36-40 y 58. Para finales de la década de 1970, firmas como Toyota y Honda habían perfeccionado nuevas técnicas para la fabricación de nuevos productos gracias a la puesta en práctica de innovadoras técnicas de dirección empresarial. Muchas de ellas eran originarias de directivos estadounidenses y fueron promovidas dentro de la industria japonesa en la posguerra, haciendo posible la fabricación de una mayor diversidad de productos y con una mayor calidad. Asimismo, la electrónica pasó a formar parte de los automóviles, sobre todo para el uso de componentes que mejoraban el confort de los pasajeros, un hecho que desencadenó la necesidad de trabajadores con mayores habilidades y con más formación para la producción de estos vehículos.

3.1.3. La teoría general del *management*

Tras la Segunda Guerra Mundial, el crecimiento de los negocios, una mayor regulación gubernamental y la necesidad de adaptación a las nuevas tecnologías, fueron las causas de la apuesta de las empresas por la teoría general del *management* propuesta por Henri Fayol. Esta teoría subrayaba la necesidad de que los ejecutivos tuvieran una amplia formación para la potencial ejecución de diversas tareas dentro de la empresa⁷¹⁰.

Wren señala que a finales de los años cincuenta las escuelas de negocios sufrieron una gran revolución al tratar de definir lo que se debía enseñar y cómo se debía hacerlo para adaptarse a un mundo cada vez más cambiante⁷¹¹. Koontz se refirió a la existencia de una gran diversidad de aproximaciones al estudio del *management*, fenómeno que catalogó como “management theory jungle”⁷¹².

En la década de 1950 se popularizó la idea de conseguir el máximo nivel de calidad como la virtud más importante en las tareas de dirección empresarial. Esta concepción partía de que el beneficio provenía de los consumidores fieles, y, por ello, había que cuidar la

⁷¹⁰ Fayol entendía el *management* como una colección de principios, reglas, métodos y procedimientos basados en la experiencia general. Su teoría se basaba en los elementos que describían lo que hacían los directivos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar); y en los principios de gestión, que eran guías generales para dirigir un negocio. En definitiva, Fayol quería transmitir una perspectiva amplia sobre el *management* que pudiera ser adaptada por el hombre de negocios. Otros autores, junto a Fayol, se encargarían de asentar los principios teóricos y prácticos del *management*. Entre ellos, Newman fue muy influyente al defender que la administración era “la guía, el liderazgo y el esfuerzo de un grupo de personas para conseguir un determinado objetivo”. Cfr., NEWMAN, W. H., *Administrative Action: The Technique of Organization and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1951. Por su parte, Terry definiría el *management* como la actividad que planea, organiza y controla los materiales, máquinas, métodos, dinero y mercados, proporcionando dirección, coordinación y liderazgo para conseguir los objetivos propuestos por la empresa. Cfr., TERRY, G. R., *Principles of Management*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill. 1953, p. 3.

⁷¹¹ WREN, D. A., *The History of Management Thought*, John Wiley & Sons, Danvers, Mass., 2005, pp. 397-408.

⁷¹² KOONTZ, H., “The management Theory Jungle”, *Journal of the Academy of Management*, 4, December 1961, pp. 182-186.

calidad de los productos al máximo para garantizar que esos consumidores siguieran consumiendo un determinado producto⁷¹³.

Ya en los años sesenta, los investigadores del *management* trabajaron en la búsqueda de una teoría general que aunara los distintos puntos de vista y que sirviera para unificar los criterios de educación de estas cuestiones. En este período, una figura que comenzó a ejercer una gran influencia fue la de Peter Drucker, uno de los autores más prolíficos e influyentes en el mundo del *management*⁷¹⁴.

Para Drucker, el único sentido de los negocios era crear un consumidor y, para ello, una organización debía contar con trabajadores muy preparados. Los directivos deberían guiar a los trabajadores, a quienes dejarían libertad para operar y dar lo mejor de sí mismos⁷¹⁵. Wren ha señalado que Drucker, partiendo de Schumpeter, vio a la sociedad y a los negocios como un mundo en constante estado de creación, crecimiento, estancamiento y declive. Para Drucker, la innovación era la clave que permitía que una compañía continuara sus operaciones de forma exitosa⁷¹⁶.

De forma paralela, el estudio del liderazgo fue otra de las áreas más fructíferas. Ralph Stodgdill, investigador en cuestiones de liderazgo, propuso en 1974 la necesidad de contar con un conocimiento integrado de esta área de estudio.

⁷¹³ TANZ, J., "A Brief History of Management", *CNNMoney.com*, 1 de octubre de 2003, http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb_archive/2003/10/01/353427/

⁷¹⁴ Algunos medios de comunicación han considerado que "la historia de Peter Drucker es la propia historia del *management*". Cfr., BYRNE, J. A., "The Man Who Invented Management. Why Peter Drucker's ideas still matter", *Business Week*, 28 de noviembre de 2005, pp. 1 y 38-48.

⁷¹⁵ SULLIVAN, P., "Management Visionary Peter Drucker dies", *washingtonpost.com*, November 12, 2006, [http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/;DRUCKER,P.F.,PeterDrucker'slegacy.TheAmericanCEO",wsj.com](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/;DRUCKER,P.F.,PeterDrucker'slegacy.TheAmericanCEO), 20 de diciembre de 2004, http://online.wsj.com/public/page/2_1194.html.

⁷¹⁶ Según Wren, en estos años también se desarrolló la teoría de los sistemas abiertos o "open systems theory", que ya había sido apuntada por Barnard con anterioridad y que proponía que las organizaciones eran sistemas abiertos que incluían inversores, proveedores y consumidores, entre otros. Algunas organizaciones se adaptaban mejor que otras a los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos. En este contexto, la tecnología era un factor crítico, aunque no se podía considerar como el único a tener en cuenta en este proceso de adaptación al continuo cambio. Cfr., WREN, D. A., *op. cit.*, pp. 410 y 446-449.

Dentro del *management*, el ámbito del marketing fue consolidándose en el período entre 1950 y principios de los ochenta como un área de conocimiento teórico y práctico clave para el buen funcionamiento de las organizaciones⁷¹⁷.

En su repaso sobre la historia del pensamiento del marketing, Brian Jones y Shaw distinguen cuatro etapas, y tres de ellas discurren en este período:

La primera abarca desde 1900 hasta 1957 y sirve para establecer la disciplina con los primeros cursos universitarios, los primeros libros de texto, etc. La segunda etapa, conocida como la era moderna del marketing, comienza con la publicación del libro de Wroe Alderson *Marketing Behavior and Executive Action* en 1957. En dicha obra, Alderson consideraba a las empresas o las familias como un “sistema de comportamiento organizado”. Al mismo tiempo, hay que destacar que los años cincuenta fueron los de la reconceptualización del marketing, y varias escuelas proliferaron, entre ellas la de la gestión de marketing, el comportamiento del consumidor o el macromarketing, entre otras⁷¹⁸. La década de 1960 enmarca la etapa de diferenciación, que reflejaba cómo los principios del marketing fueron reemplazados por una serie de especialidades que abarcaban desde el marketing *management*, hasta el marketing internacional y el comportamiento del consumidor⁷¹⁹. Por último, ya en los años setenta, la cuarta etapa marcaría el inicio del período de socialización. En esta década hubo un gran interés por profundizar en la lealtad de los consumidores a una determinada marca. Así, pasaron a estudiarse ámbitos como la investigación de la motivación,

⁷¹⁷ Cabe destacar la influyente contribución de Robert Bartels a la historia del pensamiento del marketing a través de sus artículos, libros y clases. Su preocupación por la ciencia y la teoría del marketing se convirtió en un tema recurrente en su obra *Historia del Pensamiento del Marketing*. Cfr., SHAW, E. H. y TAMILIA, R. D., “Robert Bartels and the History of Marketing Thought”, *Journal of Macromarketing*, Vol. 21, No. 2, December 2001, pp. 156-163.

⁷¹⁸ Cfr., BRIAN JONES, D. G., y SHAW, E. H., “A History of Management Thought”, *Marketing Theory*, Vol. 5, No. 3, 2005, pp. 40-47 y 55; WEBSTER Jr., F. E., “A perspective on the evolution of marketing management”, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 24, Spring 2005, pp. 121-126.

⁷¹⁹ WESTING, J. H., y ALBAUM G., *Modern Marketing Thought* (3rd ed.), Macmillan Publishing Co., New York, 1975, p. 218.

los determinantes sociales del comportamiento del consumidor y la toma de decisión de las familias⁷²⁰.

En definitiva, la teoría general del *management* se consolidaría como la base para conseguir una mayor eficiencia en las tareas de dirección y organización empresariales, y las tareas de marketing representaron un papel cada vez mayor en las organizaciones. Esta nueva era reflejaba cómo las empresas dedicaban cada vez más recursos humanos y técnicos para conocer y servir mejor al consumidor.

3.2. LA GRAN EXPANSIÓN EMPRESARIAL DE McGRAW-HILL

Entre 1950 y 1984 McGraw-Hill continuó su expansión nacional e internacional mediante la puesta en marcha de nuevas compañías y publicaciones, y acuerdos con empresas ya existentes. Desde su particular y tradicional orientación hacia los temas relacionados con el cambio tecnológico y la innovación, McGraw-Hill adquirió nuevas publicaciones que cubrían las áreas de la electrónica y la informática. Algunas de las publicaciones incluso cambiaron sus títulos para reflejar de forma más precisa las innovaciones en las áreas industriales que cubrían⁷²¹.

⁷²⁰ Ya en los años setenta se dio un notable crecimiento de los estudios sobre el comportamiento del consumidor, que fueron estimulados por la creación en 1970 de la Association for Consumer Research y la publicación del *Journal of Consumer Research* en 1974. En esta década ejerció una gran influencia la escuela del intercambio social, que se centraba en el intercambio como concepto fundamental del marketing, y que contaba con autores como Kotler y Bagozzi entre sus máximos representantes. Cfr., BRIAN JONES, D. G., y SHAW, E. H., *op. cit.*, pp. 40-47 y 55.

⁷²¹ Sirva como ejemplo *Chemical Industries*, revista que McGraw-Hill compró el 1 de agosto de 1950, y que pertenecía a la empresa Maclean-Hunter Publishing Corporation. El 2 de junio de 1951, *Chemical Industries* pasó a llamarse *Chemical Week*. Su difusión había aumentado desde los 11.190 suscriptores cuando la publicación fue comprada en agosto de 1950, a los 18.151 suscriptores al final de 1951. Esto supuso un reconocimiento al hecho de que durante los últimos diez años, la industria de procesos químicos había crecido de forma exponencial.

De forma paralela a lo que sucedía en el área de las publicaciones periódicas, McGraw-Hill Book Company siguió creciendo y aumentando sus beneficios en una época en la que otras muchas compañías editoriales estaban experimentando tiempos difíciles. A pesar del aumento del coste de producción de los libros, las grandes ventas y los elevados precios por unidad permitían que la compañía siguiera creciendo⁷²².

Por otra parte, la creciente internacionalización de la empresa y su crecimiento en el área de la información financiera fueron dos de las características más relevantes de la empresa en estas décadas.

3.2.1. Adquisiciones, lanzamientos y proyección exterior

La dinámica de crecimiento de McGraw-Hill a través de adquisiciones de empresas y lanzamientos de publicaciones se aceleró en esta época. Algunas de las compras más significativas durante la primera mitad de la década de 1950 fueron la National Petroleum Publishing Company de Cleveland, Ohio, el 27 de febrero de 1953, y la de dos empresas asociadas, la W. C. Platt Company y la Platts Price Service Inc⁷²³.

Por su parte, en 1954 salió al mercado *Control Engineering*, una publicación para servir a ingenieros y directivos comprometidos con

McGraw-Hill ya tenía presencia en este sector a través de *Chemical Engineering*, una revista dirigida a ingenieros químicos y a directivos de esa industria. Por su parte, *Chemical Industries* proporcionaría un servicio editorial diferente para los directivos de las empresas que fabricaban o distribuían productos químicos con un gran énfasis en noticias de la industria de interés práctico para profesionales con o sin conocimientos técnicos. A partir del 21 de enero de 1951, este mensual pasó a ser semanal con el nombre de *Chemical Industries Week*.

⁷²² Cfr., *Annual Report of the McGraw-Hill Publishing Company Inc., 1950*, pp. 3 y 4.

⁷²³ Por un lado, la National Petroleum Publishing Co. publicaba el semanario *National Petroleum News*, el mensual *Petroleum Processing* y el directorio anual *TBA Tires, Batteries & Accesories Directory & Buyer's Guide*. Por otro, la W. C. Platt Company y la Platts Price Service Inc. publicaban tres servicios de noticias diarios: *Platts Oilgram News Report*, *Platts Oil-LAW-Gram* y *Platts Oilgram Price report*. McGraw-Hill había reconocido que no disponía de una publicación que sirviera de forma directa a la industria del petróleo, y la adquisición de estas propiedades posicionaba a McGraw-Hill en una situación idónea para su cobertura.

el diseño y la aplicación de instrumentación y sistemas de control automáticos para procesos industriales, maquinaria y operaciones. Otra publicación nueva fue *Petroleum Week*, que, según el informe anual, tuvo una muy buena aceptación en la industria del petróleo⁷²⁴.

Uno de los rasgos más significativos de la unidad de publicaciones durante los años cincuenta fue la especial atención que se prestó a la dirección editorial y al control de la calidad de las publicaciones. Algunas de ellas destacaron especialmente, como *Business Week* y el *Engineering News-Record*⁷²⁵.

En 1955, las revistas de McGraw-Hill fueron objeto de varios estudios de audiencia a través de entrevistas personales con suscriptores para conocer mejor a los lectores, sus gustos y sus inquietudes. Durante este período, merece la pena destacar el hecho de que las publicaciones de McGraw-Hill comenzaron a cosechar numerosos premios, tales como el Jesse H. Neal Awards⁷²⁶.

En este intento de acercamiento al lector, McGraw-Hill, cuyas publicaciones alcanzaban 1.400.000 suscriptores, desarrolló un programa especial denominado “VIP Program”, diseñado para favorecer que los hombres de negocios leyeran más publicaciones especializadas. Este plan tenía un método de pago por el que la mitad

⁷²⁴ El informe anual apuntaba que *Control Engineering* fue bien acogida por los lectores y anunciantes con un crecimiento espectacular que le permitió alcanzar los 18.000 suscriptores de pago para finales de año. Durante 1954, McGraw-Hill exploró nuevas oportunidades para mejorar su oferta para la industria del petróleo. Como resultado de estos estudios, se lanzó al mercado *Petroleum Week*. Esta nueva publicación serviría a todos los sectores de la industria del petróleo, tanto en las funciones directivas como en las operativas, y se lanzaba, al igual que hubiera sucedido con *Aviation Week* y *Chemical Week*, para convertirse en una publicación líder de su sector. Cfr., McGraw-Hill Publishing Co. Inc., *Annual Report*, 1954, p. 6. En el informe anual de 1955, Donald W. McGraw mostraba el buen rumbo de la compañía y comentaba cómo las pérdidas anticipadas por el lanzamiento de *Petroleum Week* y de *Control Engineering* se verían contrarrestadas por los beneficios en las operaciones del resto de las revistas y de los libros.

⁷²⁵ En 1953 se consiguió un nuevo récord en el número de suscripciones y páginas de publicidad. *Chemical Week* y *Electronics* habían sido las publicaciones de referencia en cuanto al incremento de la publicidad dentro del grupo, y *Business Week* y el *Engineering News-Record* habían liderado el crecimiento en difusión. La difusión de todas las publicaciones nacionales e internacionales de la empresa excedía el millón de ejemplares a finales de 1953. Cfr., McGraw-Hill Publishing Co. Inc., *Annual Report*, 1953, p. 5.

⁷²⁶ Cfr., McGraw-Hill Publishing Co. Inc., *Annual Report*, 1957, p. 18.

del coste de la suscripción era pagado por la empresa, y la otra mitad por el empleado. Según el informe anual de McGraw-Hill, esto generaba un interés mutuo que beneficiaba al suscriptor, a su empresa, al anunciante y al editor⁷²⁷.

La compañía continuó su estrategia de crecimiento en los años sesenta. En marzo de 1961, McGraw-Hill adquirió la F. W. Dodge Corporation, una reconocida empresa de servicios de información sobre construcción regional y de catálogos de fabricantes. McGraw-Hill también realizó una modesta inversión adquiriendo el 2% de las acciones de la Taft Broadcasting Company. Con base en Cincinnati, Ohio, Taft era propietaria de varias emisoras de radio y televisión en las ciudades de Cincinnati, Columbus, Birmingham y Lexington⁷²⁸. Este mismo año, la compañía sufría la pérdida de Henry Lord, fundador de *Textile World* y uno de los directivos más importantes de McGraw-Hill durante 33 años⁷²⁹.

Ya en 1962, introdujo en el mercado *Engineering Digest*, una revista diseñada para estudiantes de ingeniería que ofrecía sumarios de informaciones publicadas en otras cabeceras de la empresa⁷³⁰; y, un año más tarde, se realizó la fusión con la Webster Publishing Co. de St. Louis, Missouri. Webster publicaba material docente para escuelas primarias, un área en la que McGraw-Hill no tenía presencia. Por último, la adquisición de Breskin Publications Inc. también trajo a McGraw-Hill dos publicaciones muy exitosas: *Modern Packaging* y

⁷²⁷ Cfr., McGraw-Hill Publishing Co. Inc., *Annual Report, 1959*, pp. 3, 5 y 6.

⁷²⁸ En 1960, McGraw-Hill contaba ya con 41 publicaciones que alcanzaban una difusión de suscriptores de pago de 1.639.000 ejemplares. Al final del año, McGraw-Hill International Corporation, que publicaba las publicaciones internacionales de la compañía, dejó de existir como una entidad autónoma. En su lugar se creó una nueva unidad, el International Department, que se integró dentro de la división de publicaciones para hacer un uso más eficiente de los recursos empresariales en el creciente mercado internacional. Cfr., McGraw-Hill Publishing Co. Inc., *Annual Report, 1960*, pp. 1 y 6.

⁷²⁹ “Henry G. Lord, Founder of TW, Dies at 95”, *McGraw-Hill News Bulletin*, 16 de marzo de 1961, p. 1.

⁷³⁰ Cfr., *Ibid.*, pp. 8-10 y 22. Esta cabecera publicaría ocho números durante el calendario académico y su principal ingreso publicitario provenía de las corporaciones que buscaban empleados con estas habilidades técnicas.

Modern Plastics, ambas con beneficios y con un liderazgo claro en áreas en las que McGraw-Hill no estaba presente⁷³¹.

Desde su tradición por formar a los empleados de la empresa y su interés por las ciencias y la ingeniería, McGraw-Hill lanzó un programa de becas o *fellowships* para formar a periodistas en áreas técnicas y así mejorar la calidad de los contenidos de las publicaciones del grupo⁷³².

Para conseguir la mayor calidad editorial posible, la empresa integraba su larga tradición en el mercado de las publicaciones con un continuo espíritu pionero e innovador. En este sentido, cabe destacar que recurrió a prácticas inéditas e incluso algo contradictorias con los principios editoriales y empresariales de su fundador James H. McGraw. Una de ellas consistía en añadir difusión gratuita en algunos campos especializados en los que resultaba muy difícil alcanzar el número de lectores deseado. Algunas publicaciones en las que se aplicó esta práctica fueron *Factory*, *American Machinist* y *Product Engineering*. Por otro lado, McGraw-Hill también fue pionera en aplicar nuevas tecnologías en sus actividades diarias. Así, la compañía comenzó a recoger información sobre sus suscriptores en una cinta magnética para conocerlos mejor y servirles mejor⁷³³.

Ya en junio de 1970 se estrenaron las nuevas oficinas generales de la compañía y se estableció McGraw-Hill Broadcasting Co., unidad que contaba con cuatro estaciones de televisión y que tuvieron una buena acogida entre anunciantes y audiencia⁷³⁴.

⁷³¹ A comienzos de 1964 ya había 47 publicaciones en la empresa, 42 publicadas por McGraw-Hill Publications, dos por McGraw-Hill Book Co. y tres periódicos de construcción de F.W. Dodge Co.

⁷³² “MH Again Offers Fellowship in Engineering Journalism”, *McGraw-Hill News*, Vol. 6, No. 47, 26 de noviembre de 1965, p. 2.

⁷³³ McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1964, pp. 14-16 y 20.

⁷³⁴ “TV looks tempting to McGraw-Hill”, *Business Week*, 7 de noviembre de 1970, p. 24. En noviembre de 1970, *Business Week* recogía una información sobre McGraw-Hill en la que se comentaba el acuerdo con Time-Life Broadcast Inc. para la adquisición de sus 13 canales de televisión y radio por 80,1 millones de dólares. Shelton Fisher, presidente de McGraw-Hill, comentó el deseo de extender las operaciones de McGraw-Hill en el ámbito radiotelevisivo, ya que era “un campo que no servimos”. El acuerdo todavía estaba pendiente de aprobación por parte de la Federal Communications Commission y daría a McGraw-Hill cinco estaciones de televisión y cuatro canales de radio en frecuencia AM y otros cuatro

Las últimas adquisiciones de esta época fueron la de Opinion Research Corporation, una empresa pionera en la investigación de mercados y muestreo de opinión, y ya en 1969, la de McGraw-Hill Far Eastern Publishers Ltd., compañía de libros con oficinas en Singapur y Kuala Lumpur. También en Asia se lanzó *Nikkei Business*, una revista de economía y de negocios dirigida a ejecutivos japoneses. Ese mismo año la empresa lanzó al mercado *Data Product News*, un mensual de nuevos productos publicado de forma conjunta con General Analytics Corp⁷³⁵.

Pero sin duda, desde el punto de vista de la diversificación de la compañía, el acontecimiento fundamental de esta época llegó en 1966 con el inicio de las negociaciones que concluyeron en la adquisición de Standard & Poor's Corporation, empresa que pasaría a ser una subsidiaria de McGraw-Hill el 15 de febrero de 1966⁷³⁶. Esta operación extendía la actividad de la empresa en dos nuevas áreas: la información financiera y la asesoría sobre inversiones. Cabe destacar que Standard & Poor's había estado envuelta en la publicación de información financiera desde hace más de un siglo⁷³⁷.

Como ha señalado Arrese, los índices y las calificaciones de deuda realizadas por S&P eran un referente fundamental en la toma de decisiones en los mercados financieros de todo el mundo. El índice *S&P 500*, introducido en 1957, consiguió cada vez una mayor aceptación hasta que, décadas más tarde, llegara a ser tan citado como el *Dow Jones Industrial Average*⁷³⁸.

Durante los años cincuenta y sesenta, la compañía se vio afectada por la creciente tensión internacional que provocó que los costes de publicación de libros y revistas aumentaran de forma

en FM, en Indianápolis, Denver, Grand Rapids, Michigan, San Diego y Bakersfield, California.

⁷³⁵ Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1969, pp. 30, 31 y 33.

⁷³⁶ Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1965, p. 2.

⁷³⁷ El origen de Standard & Poor's se remontaba a 1860, cuando el financiero Henry Varnum Poor, considerado como uno de los precursores del periodismo económico y financiero estadounidense, publicó *History of Railroads and Canals in the United States*, una obra que recogía información financiera sobre las empresas de ferrocarriles de los Estados Unidos y de la que se publicarían actualizaciones anuales. Cfr., CHANDLER, A. D., *Henry Varnum Poor. Business Editor, Analyst and Reformer*, Ayer Co. Publishing, Manchester, New Hampshire, 1956, p. X; McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1965, pp. 9-11.

⁷³⁸ ARRESE, Á., *Prensa económica...*, *op. cit.*, p. 359.

considerable. Para contrarrestar estas presiones inflacionistas, McGraw-Hill aumentó las tarifas de publicidad de la mayoría de sus publicaciones⁷³⁹.

En general, McGraw-Hill pudo reducir el impacto negativo de los ciclos económicos en sus cuentas de resultados gracias a su estrategia de diversificación. Prueba de ello fue su incursión dentro del mundo del cine con la compra de Young America Films Inc. Este tipo de operaciones hizo que el grupo pudiera contrarrestar los recortes en la inversión publicitaria de finales de la década de 1950. Prueba de ello se encuentra en el informe anual de 1959, en el que la compañía muestra su recuperación de la recesión de finales de 1957 y 1958, e incluso reconoce haber obtenido uno de los mejores ejercicios empresariales de su historia⁷⁴⁰.

En el ámbito internacional, las cabeceras de McGraw-Hill ya alcanzaban una difusión de 200.000 ejemplares, y las ventas de libros pasaron del millón en 1958. Esta internacionalización continuó en los sesenta, cuando se alcanzaron varios acuerdos como el de Presse Union, editora del semanario de noticias francés *L'Express*, y que sirvió de base para la creación de *L'Expansion*, un mensual de negocios para ejecutivos lanzado en París en octubre de 1967, que pronto se convirtió en el líder en difusión y en ingresos publicitarios.

En este acuerdo, McGraw-Hill proporcionaba noticias mundiales, servicios de publicidad y venta, y consejo editorial de negocios. Asimismo se formó otra *joint venture* con International Publishing Corp. de Gran Bretaña, y Compagnie Francaise d'Editions de Francia, con la que se creó una publicación para médicos franceses llamada *Medecine Mondiale*, similar en formato a *Medical World* de McGraw-Hill, un semanario dirigido a médicos de Estados Unidos. Estos y otros acuerdos con empresas de comunicación en Francia, Italia, Japón y México se consolidaron en 1969.

⁷³⁹ La empresa tuvo que hacer frente a los continuos incrementos de los costes del correo. En otoño de 1951, el Congreso de los Estados Unidos aprobó una ley para incrementar las tasas de correo de segunda clase –categoría en la que entraban las revistas- en un 30% entre 1952 y 1954. McGraw-Hill hacía referencia al tremendo impacto que esta nueva ley tendría en las cuentas de resultados de la empresa, debido al aumento de los costes de envío de sus publicaciones. Cfr., McGraw-Hill Publishing Co. Inc., *Annual Report*, 1951, p. 4.

⁷⁴⁰ Cfr., McGraw-Hill Publishing Co. Inc., *Annual Report*, 1959, pp. 3, 5 y 6.

En Francia, la difusión de *L'Expansion* creció de 92.000 hasta 125.000 ejemplares. En Italia, *Espansione*, un mensual de negocios producido en acuerdo con Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., alcanzó una difusión de 45.000 ejemplares en su primer año, convirtiéndose en la publicación de negocios líder del país. Por su parte, el primer número de *Nikkei Business* fue publicado en octubre de 1969 tras el acuerdo de McGraw-Hill con el *Nihon Keizai Shimbun*, el periódico de negocios y economía con mayor tirada de Japón. La difusión inicial de 71.400 ejemplares estableció a *Nikkei Business* como la revista de negocios más grande de Japón. También se formó otra *joint venture* con Organización Editorial Novaro S.A. de México para asumir las publicaciones *Automóvil Mexicano* y *Construcción Mexicana*, y para publicar otras publicaciones de negocios mejicanas y de otros países Latinoamericanos.

Muchas de las citadas publicaciones, sobre todo *L'Expansion*, *Espansione* y *Nikkei Business*, seguían el modelo de *Business Week*, que para estos años se había convertido en una referencia internacional.

3.2.2. El gobierno de una gran empresa familiar

En cuanto a la dirección empresarial de McGraw-Hill, merece la pena destacar que Curtis W. McGraw, presidente del consejo y de la compañía, murió el 10 de septiembre 1953, y fue sucedido por Donald C. McGraw, el hijo más joven de James H. McGraw. Curtis había tenido un papel primordial en el desarrollo de la empresa, tal y como quedó reflejado en la edición del boletín interno de la compañía: “Seldom in the history of a company does one man so endear himself to his associates at all levels in the organization as did Curtis McGraw”⁷⁴¹. Una de las claves de su éxito

⁷⁴¹ En el informe anual de 1953, Donald McGraw mostraba su dolor por la muerte de su hermano Curtis W. McGraw, quien había pasado por distintas posiciones dentro de la empresa desde 1920, y que había ejercido como máximo responsable de la misma desde 1950. Paul Montgomery, quien había ocupado puestos clave en *Business Week* y entonces ejercía de vicepresidente de la división de publicaciones, afirmaba con referencia a la muerte de Curtis: “Curtis’s death is a terrible loss to every one of us associated with him in the company and to the whole publishing

fue su capacidad para motivar a los empleados y crear un ambiente de trabajo ideal para que la empresa progresara.

Unos meses antes de su fallecimiento, Curtis había participado en el homenaje a Henry G. Lord, también conocido como “Uncle Henry”. Lord había dedicado 65 años de su vida al mundo del periodismo y de la edición de publicaciones y, entre sus numerosos logros, cabe destacar la fundación de la revista *Textile World* en enero de 1888, que continuaba siendo líder en su sector. Lord había contado con el apoyo de James H. McGraw desde sus primeros años en la compañía, una confianza que continuó con Curtis McGraw, para quien “si hubiera tenido un segundo padre en su vida, hubiera sido Lord”. “There is only one other man in my remembrance who equalled him –my father”, afirmó Curtis en el homenaje⁷⁴².

Henry Lord murió el 9 de marzo de 1960 a la edad de 95 años. Lord, uno de los vicepresidentes de McGraw-Hill durante 22 años, había sido el presidente del comité financiero de la empresa entre 1932 y 1957. Por otro lado, Willard Chevalier, antiguo *publisher* de *Business Week* y vicepresidente ejecutivo de McGraw-Hill, murió el 20 de junio de 1961, a la edad de 75 años⁷⁴³. Junto a estas pérdidas, cabe señalar la incorporación, desde 1963, de Shelton Fisher como nuevo presidente de la división de publicaciones, sustituyendo a Nelson L. Bond, quien continuaría en otras actividades dentro de la compañía. Fisher ascendería dos años más tarde al cargo de *president*

world. You couldn't work with him in the close relationship we had without feeling a profound affection for him. He was unforgettable, and his character and personality will live on as an example and an inspiration to all of us”. Por su parte, el gran innovador David Sarnoff, *chairman of the board* del gigante Radio Corp. of America, afirmaba al respecto: “His leadership in journalism and his steadfast adherence to American traditions brought enlightenment to many and stimulated science and industry to new achievements”. Por último, cabe destacar las palabras mencionadas por W. K. Beard Jr., presidente de la Associated Business Publications: “Curtis McGraw's earnest and energetic sponsorship of everything that is progressive and sound and wholesome in publishing enriched the entire business press. He was the fine son of a great father”. Cfr., McGraw-Hill Publishing Co. Inc., *Annual Report*, 1953, p. 8; “The Bulletin. For the members of McGraw-Hill”, octubre de 1953, pp. 3-7.

⁷⁴² “The Bulletin. For the members of McGraw-Hill”, febrero de 1953, p. 5.

⁷⁴³ Cfr., McGraw-Hill Publishing Co. Inc., *Annual Report*, 1961, pp. 2 y 5; McGraw-Hill Publishing Co. Inc., *Annual Report*, 1962, pp. 3, 8-10.

de McGraw-Hill en sustitución de Donald McGraw, quien asumiría el de *chairman of the board*, además de continuar como *chief executive officer (CEO)*⁷⁴⁴.

En este tiempo de renovación de algunas de las figuras clave de una compañía todavía joven, Donald C. McGraw y Shelton Fisher fueron los líderes que necesitaba el grupo. Donald, el hijo más joven del fundador, había llegado a la empresa en 1919, incorporándose a la plantilla del *Chemical and Metallurgical Engineering*, después renombrado *Chemical Engineering*. Tras pasar por varios puestos de producción, en 1942 ascendió a vicepresidente de la compañía y en 1950 a director de la McGraw-Hill Book Company y de la Newton Falls Paper Mill Inc., de la que McGraw-Hill poseía el 50%. Por su parte, Fisher llevaba en la empresa desde 1940, donde llegó como *promotion manager* de *Business Week*, y había trabajado previamente para la Curtis Publishing Co. y McCann-Erikson. En 1949 se convirtió en *publisher* de la revista *Power*, en 1954 también de *Fleet Owner* y en 1957 de *Electrical Merchandising*, después renombrada *Merchandising Week*. Un año más tarde ocupó el cargo de vicepresidente de la división de publicaciones del grupo⁷⁴⁵.

En 1963, McGraw-Hill celebraba su 75 aniversario y su presidente, Donald C. McGraw, destacaba cómo la empresa se había convertido en una de las líderes editoriales del mundo. McGraw afirmaba en el informe anual que el negocio de la organización que dirigía era “servir la necesidad de conocimiento del hombre”. Y añadía que, a través de esta filosofía, el negocio seguiría creciendo con paso firme.

La misión de la compañía, que ya contaba con 7.400 empleados, quedaba recogida al comienzo de sus informes:

“To serve man's need for knowledge by gathering, evaluating, producing and distributing useful information throughout the world at a fair profit. To produce books, magazines and other information services that are leaders in their fields, and to keep them so through pioneering effort. To anticipate the ever-changing needs for knowledge so that the company will be ready to serve these needs effectively whenever and however it is practical to do so. To conduct the company's affairs in a

⁷⁴⁴ *McGraw-Hill News*, Vol. 6, No. 47, 26 de noviembre de 1965, p. 1.

⁷⁴⁵ “Donald C. McGraw Sr., elected *board chairman*. Shelton Fisher elected *president* of McGraw-Hill, Inc.”, Comunicado de prensa interno.

way that will encourage employees' initiative at all levels, with rewards appropriate to enterprise and accomplishment-in the highest sense, to make McGraw-Hill a good place to work⁷⁴⁶.

La compañía aprovechó ese aniversario para cambiar su nombre corporativo de McGraw-Hill Publishing Company Inc. a McGraw-Hill Inc., aprobado por la junta de accionistas en abril de 1963 y que se hizo efectivo el 2 de enero de 1964, con el objetivo de reflejar el hecho de que la compañía estaba activa en varias áreas de la información y comunicación, además de la edición.

El área de libros seguía creciendo y, en 1964, McGraw-Hill vendió cerca de 22 millones de volúmenes, un 10% más que en 1963. Este informe anual también destacaba la buena marcha de las publicaciones con unos ingresos que habían crecido casi un 15%, hasta los 88,9 millones de dólares. Entre ellas, destacaba el sensacional rendimiento de *Business Week* con un crecimiento del 16%⁷⁴⁷.

En 1968, año en que McGraw-Hill cumplía su octogésimo aniversario, el consejo de directivos aceptó la petición de Donald C. McGraw de dejar sus cargos de responsabilidad en la empresa. En su lugar, tres personas tomarían sus cargos: John L. McGraw como presidente del consejo, Shelton Fisher como consejero delegado y Harold W. McGraw Jr. como nuevo presidente⁷⁴⁸. Donald C. McGraw, presidente entre 1953 y 1966 y presidente del consejo entre 1966 y 1968, y con quien la empresa había conseguido un gran liderazgo y un dinámico crecimiento, murió en 1974⁷⁴⁹.

⁷⁴⁶ McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1963, pp. 2 y 10.

⁷⁴⁷ McGraw-Hill, Inc., *Annual Report*, 1964, pp. 1 y 4-5.

⁷⁴⁸ Donald McGraw seguiría como presidente del comité ejecutivo, un cargo que aceptó a petición del consejo. Según Donald McGraw, el cambio servía “para fortalecer el interés y el progreso continuo de la empresa en un momento con gran potencial de crecimiento”. Cfr., *Ibid.*, pp. 3 y 4; y McGraw-Hill Inc., *Annual Report 1968*, p. 3.

⁷⁴⁹ En 1974 Shelton Fisher, fue elegido presidente del consejo y continuaba como consejero delegado. Harold W. McGraw Jr., quien llevaba en la compañía desde 1947 y como consejero delegado de McGraw-Hill Book Co. desde 1968, sucedió a Fisher como presidente y también asumió el nuevo cargo de jefe de operaciones o *chief operating officer*. McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1974, p. 8.

Con esta estructura directiva el grupo llegaría hasta los años ochenta, después de atravesar épocas de fuerte crecimiento y de incertidumbre gestionadas en general de forma muy satisfactoria.

Si bien McGraw-Hill experimentó varias décadas de crecimiento continuo, hay que apuntar que no todos los años fueron excepcionales. Por ejemplo, los resultados operativos de 1970 fueron decepcionantes, según se comentaba en el informe anual. En este ejercicio, y por primera vez en muchos años, McGraw-Hill obtuvo pérdidas, ya que los ingresos disminuyeron significativamente, si bien es verdad que sólo seguían la negativa tendencia económica del país. Dentro de la corporación, The McGraw-Hill Publications Co. y Standard & Poor's Corp. fueron las unidades más afectadas por esas condiciones macroeconómicas adversas⁷⁵⁰.

Estos resultados negativos y el continuo deterioro de las condiciones macroeconómicas y empresariales en los años setenta, no impidieron que 1972 fuera particularmente positivo para McGraw-Hill, tal y como destacaba el informe anual de la empresa. Esto se debió principalmente al buen rendimiento de Standard & Poor's, que se convertiría en una de las unidades que más beneficios aportaría al conjunto de la empresa⁷⁵¹.

⁷⁵⁰ Por un lado, las publicaciones sufrieron los recortes en inversión publicitaria, mientras que Standard & Poor's sufrió los problemas relacionados con la comunidad financiera a la que servía. No se esperaban mejoras significativas hasta la segunda mitad del año en el caso de las publicaciones y durante todo el año en el caso de S&P. Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1970, pp. 3, 12 y 13.

⁷⁵¹ En cuanto a las publicaciones, dentro de la McGraw-Hill Publications Company, 1972 fue un año clave en el que el negocio mejoró notablemente, aunque los ingresos publicitarios aumentaron sólo un 5%. Los beneficios experimentaron un mayor crecimiento gracias al programa de control de costes, el buen rendimiento de publicaciones como *Business Week*, *Electronics*, *American Machinist*, *Aviation Week & Space Technology* y *Textile World*, y la recuperación de la difusión y la venta de otros títulos. El grupo también lanzó nuevas cabeceras al mercado como *Contemporary Surgery* y *Contemporary Obstetrics and Gynecology*, producidas por el equipo de *Medical World News*. McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1972, pp. 9, 10 y 13. Por otro lado, desde el punto de vista internacional, los acuerdos con distintas compañías mostraban muy buenos resultados. La *joint venture* entre Nikkei y McGraw-Hill incrementó sus ingresos un 59%. Esta compañía publicaba *Nikkei Business*, *Nikkei Electronics* y *Nikkei Medical*. En Inglaterra, los ingresos crecieron de forma más moderada a través de *World Medicine* e *International Management*. En Francia, *L'Expansion* continuaba siendo la revista de negocios líder, así como *L'Architecture d'Aujourd'hui*, en el campo de la

McGraw-Hill Inc. contaba a principios de los setenta con cinco divisiones: McGraw-Hill Book Co., McGraw-Hill Publications, F.W. Dodge Co. y Standard & Poor's Corp. y Real Estate and General Services Division, creada en 1967 para agrupar el creciente negocio inmobiliario de la compañía⁷⁵².

Los cambios en el equipo ejecutivo y la debilidad del entorno económico no impidieron que, para 1975, McGraw-Hill ya contara con más de 600 editores y redactores que formaban el mayor grupo de periodistas de negocios del mundo. El grupo contaba entonces con 36 revistas, 24 *newsletters* y tres agencias de noticias que cubrían la industria del petróleo, la química y del metal. Estos servicios, según el informe anual, servían a 10 millones de lectores en 150 países. Entre las publicaciones, *Business Week* se había consolidado como el buque insignia del grupo, y cabecera que mejor reflejaba la calidad editorial de las publicaciones de McGraw-Hill⁷⁵³.

Al comentar las turbulencias económicas de la década de 1970 y principios de los ochenta, Harold W. McGraw Jr., presidente por aquel entonces de la empresa, subrayaba que la diversificación de la compañía era una de las principales razones para mantener la confianza en su futuro. McGraw-Hill era en muchas ocasiones identificada con una editora de libros, otras con una empresa de revistas o de información especializada, y en ocasiones por sus cadenas de televisión; pero Harold W. McGraw Jr. recordaba que

arquitectura. Otra publicación, *Medicine Mondiale*, fue vendida a comienzos de 1974. Según el informe anual, McGraw-Hill Broadcasting Company Inc., con cuatro estaciones de televisión en Indianápolis, Denver, San Diego y Bakersfield produjo resultados muy positivos tanto en ingresos como en beneficios en su primer año operativo dentro de McGraw-Hill. Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1973, pp. 3, 6, 7 y 10.

⁷⁵² La adquisición del edificio era una acción conjunta de Rockefeller Center Inc. y McGraw-Hill Inc. Esta nueva estructura era el vigésimo edificio dentro del grupo Rockefeller Center. Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1966, p. 5; McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1967, p. 2.

⁷⁵³ En 1975 *Business Week* recibió cinco premios periodísticos, uno de ellos el prestigioso National Magazine Award for Public Service, otorgado por la escuela de negocios de Columbia University en reconocimiento al reportaje "The Corporate Woman: Up the ladder, finally". Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report* 1975, pp. 4 y 10; y McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1976, p. 5.

McGraw-Hill era realmente el conjunto⁷⁵⁴. De forma paralela, la tecnología, sobre todo el ordenador, tendría un papel cada vez mayor en la actividad diaria de la empresa, ya que facilitaba el recorte de costes y el aumento de la productividad⁷⁵⁵.

La diversidad de unidades de negocio de la organización y sus buenos resultados no pasaron inadvertidos en el mercado, como explica la Oferta Pública de Adquisición hostil lanzada por American Express sobre McGraw-Hill en 1979⁷⁵⁶. Finalmente, la OPA no tuvo éxito y McGraw-Hill continuó su imparable trayectoria de expansión como lo había hecho en años anteriores.

De hecho, el ritmo de crecimiento y expansión del grupo durante la primera mitad de la década de 1980 continuó siendo vertiginoso. En esos años fueron continuas las operaciones de inversión y desinversión en nuevas empresas, productos y actividades⁷⁵⁷.

En este contexto de actividad frenética, McGraw-Hill reconocía de forma especial la importancia que el año 1984 tuvo en la historia de la compañía. “Para McGraw-Hill, 1984 fue un año histórico”, afirmaba el informe anual. En ese ejercicio, la corporación consiguió niveles récord de rentabilidad, adquirió siete compañías en

⁷⁵⁴ McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1977, pp. 3 y 4; y McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1980, pp. 5 y 6.

⁷⁵⁵ McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1976, pp. 1 y 2.

⁷⁵⁶ Cfr., http://www.mcgraw-hill.com/aboutus/history_expansion.shtml

⁷⁵⁷ Sirva como ejemplo el caso de 1982. Ese año, Standard & Poor's Corp. consiguió un gran resultado gracias en buena medida al comienzo de la negociación de un contrato de futuros en el Chicago Mercantile Exchange (CME), basado en el S&P 500 Index, y que para finales de año se había convertido en el tipo de contrato más popular jamás introducido en el CME. En la unidad de publicaciones, McGraw-Hill mantuvo los ingresos y la cuota de mercado, a pesar de la reducción de la inversión publicitaria. Por otro lado, y subrayando la importancia de la formación de los hombres de negocios y de los empleados, la McGraw-Hill Management School realizó una sesión anual con la Harvard University School of Business Administration en la que participaron más de 100 directivos. La tecnología también siguió llegando a la compañía como lo prueba la instalación de un sistema telefónico IBX que transmitía voz y datos o el sistema MarketScope de Standard & Poor's, que desarrolló de forma exitosa un sistema electrónico que proporcionaba consejo e información estadística para casas de intermediación financiera. Por último, la unidad de libros publicó un número récord de títulos para universidad y para profesionales. Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1982, pp. 2 y 5-8.

mercados de gran crecimiento, y llevó a cabo una reorganización de sus negocios para reforzar su liderazgo como un proveedor de información para las empresas y la industria, los profesionales, el Gobierno y la educación⁷⁵⁸.

A lo largo de este período, McGraw-Hill se convirtió en un conglomerado con una creciente presencia internacional y que integraba compañías diversas con un rasgo en común: la transmisión de conocimientos. A través de sus publicaciones periódicas, los libros de texto, los canales de televisión y de sus servicios de información financiera, la empresa continuó fiel a la filosofía de su fundador James H. McGraw: servir las necesidades de conocimiento de la sociedad en general, y de los hombres de negocios en particular.

Desde la perspectiva de esta filosofía, *Business Week* destacaba por tratar de servir al hombre de negocios en general, para mantenerle informado de las principales noticias económicas y empresariales de la semana, de los nuevos avances tecnológicos en el mercado y para ofrecerle consejo sobre temas de *management*.

⁷⁵⁸ Este año supuso un momento clave dentro de la estrategia de crecimiento de la compañía, con la adquisición de firmas con un futuro prometedor y cuya información y servicios se adaptaban a las cambiantes necesidades. En 1984 también se redujo el número de empresas dentro del grupo. En lugar de seis, ahora serían cinco: McGraw-Hill Book Co., McGraw-Hill Information Systems Co., McGraw-Hill Publications Co., McGraw-Hill Financial and Economic Information Co. y McGraw-Hill Broadcasting Co. Inc. En cuanto a los nombramientos más destacados, John W. Patten fue nombrado vicepresidente ejecutivo de Management y *publisher* de *Business Week*. Harold W. McGraw III fue nombrado vicepresidente de Publications, Transportation y *publisher* de *Aviation Week & Space Technology*. Como ejemplo de la internacionalización del área de publicaciones, presidida por John G. Wrede, se lanzaron ediciones en otros idiomas de títulos como *Aviation Week*, *Chemical Engineering* y *Textile World*, publicadas en chino en colaboración con la empresa China Consultants International. Las nuevas tecnologías también llegaban a las publicaciones del grupo, como refleja el ejemplo de *Platts*, que introdujo *Global Alert*, un servicio electrónico que usaba la tecnología multimedia y la tecnología *online* para proporcionar listas de precios del petróleo en tiempo real. Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1984, pp. 3-7.

3.3. ***BUSINESS WEEK*, REVISTA DE NEGOCIOS LÍDER**

Tras la Segunda Guerra Mundial, *Business Week* se benefició de la década de auge económico que vivió Estados Unidos. La revista continuó creciendo y mejorando su oferta de contenidos durante estos años, con un mayor cuidado por los aspectos formales y gráficos. Desde el punto de vista comercial, siguió desmarcándose del resto de las publicaciones competidoras, al utilizar una estrategia única para captar lectores de forma muy cuidadosa, mediante “suscripciones selectivas”, con el objetivo de lograr una audiencia calificada⁷⁵⁹.

Al mismo tiempo, se trabajó en la creación de subproductos –reimpresiones e informes sectoriales para ejecutivos- a fin de atender demandas específicas de sectores como el agrícola, el de la energía o la electrónica. La revista también publicó reportajes especiales sobre finanzas personales para ayudar a que los ejecutivos –es decir, el núcleo de sus suscriptores- pudieran obtener el mayor rendimiento de su dinero.

Tras el liderazgo ejercido por *Fortune* durante los años treinta y cuarenta en las revistas de negocios, *Business Week* tomaría el relevo en 1954, fecha en la que la superó por primera vez en difusión. En su veinticinco aniversario, y tras los difíciles años fundacionales en un contexto de *crash* bursátil y depresión económica, *Business Week* se había consolidado como el principal semanario de negocios en los Estados Unidos⁷⁶⁰.

Refiriéndose a las diferencias entre *Business Week* y *Fortune*, Arrese ha comentado que así como *Business Week* continuó con su enfoque más didáctico, *Fortune* seguía siendo una publicación más

⁷⁵⁹ De forma esporádica, como ya ha quedado reflejado en esta investigación, la cabecera de McGraw-Hill puso en marcha campañas para alejar a los lectores que no encajaban en su perfil. Con la perspectiva de los años, esta cuidadosa estrategia de marketing, simbolizada en sus inicios por ese cuidado del perfil de la audiencia, ha constituido uno de los pilares del gran éxito comercial de la revista, especialmente entre los anunciantes. Cfr., BAIGORRI, M., y ARRESE, Á., *op. cit.*, p. 60.

⁷⁶⁰ *Business Week* alcanzaría los 225.419 ejemplares en 1954 frente a los 219.422 ejemplares de *Fortune*. Cfr., ARRESE, Á., *Prensa económica...*, *op. cit.*, p. 122.

provocadora desde el punto de vista de las ideas. Mientras McGraw tenía vocación de gran profesor de negocios, Luce podía ser considerado un gran intelectual de los negocios y sus publicaciones reflejaron esas diferencias durante un largo período⁷⁶¹.

De forma paralela, y tal y como se ha señalado en el epígrafe anterior sobre la evolución de McGraw-Hill, *Business Week* se erigió en estas décadas como una de las publicaciones más rentables dentro de McGraw-Hill. Se convirtió también en una de las revistas más influyentes del mundo de los negocios y en la cabecera líder desde el punto de vista publicitario.

3.3.1. Madurez y profesionalización

Business Week no dejó de crecer en estos años, a partir de la difusión de 190.053 ejemplares alcanzada en 1950⁷⁶². El incremento en las ventas del semanario fue paralelo con la duplicación de los contenidos tratados y la paginación de cada número. Durante el período de tiempo analizado en este capítulo, la revista introdujo un gran número de departamentos nuevos que reflejaban cómo su cobertura de los temas iba cambiando, al hilo de la introducción de nuevas innovaciones y de nuevas tendencias de *management* dentro del mundo de los negocios.

Al mismo tiempo, la redacción creció tanto en las oficinas generales de Nueva York, como en su red de corresponsalías dentro y fuera del país. Estos esfuerzos editoriales fueron dirigidos con gran maestría por Elliot V. Bell, Kenneth Kramer y Lewis H. Young, directores del semanario que lo condujeron hasta 1984, año en el que se inició una nueva etapa bajo la batuta de Stephen B. Shepard.

⁷⁶¹ ARRESE, Á., *Economic and Financial Press. From the Beginnings to the First Oil Crisis, Media Markets Monographs*, EUNSA, Pamplona, 2001, p. 131.

⁷⁶² Citado en STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 53.

3.3.1.1. Elliott V. Bell y Kenneth Kramer (1950-1969)

Elliott V. Bell se convirtió en *editor* de *Business Week* el 26 de agosto de 1950, puesto que compatibilizaría a partir de entonces con el de *publisher*. Hasta su jubilación en 1967, la figura de Bell fue clave en la evolución de *Business Week*, debido a su gran capacidad de liderazgo editorial y comercial⁷⁶³.

Bell contaba con una gran experiencia dentro del mundo periodístico, económico y político. Había comenzado su andadura en el *New York Herald Tribune* en 1929, para seguir durante una década como *assistant financial editor* en *The New York Times* y como miembro del consejo editor del diario, antes de convertirse en superintendente de banca y asesor del gobernador de Nueva York –y candidato republicano a las elecciones presidenciales de 1944 y 1948–, Thomas Dewey, con quien hizo amistad en su etapa estudiantil en la Universidad de Columbia. John A. (Jack) Dierdorff, quien trabajó 36 años para *Business Week* en distintos cargos, subrayaba en una entrevista la relevancia de Bell (ver anexo 3):

“[...] when Dewey lost the second time [Bell was said that he would be the Secretary of the Department of Treasury –and for that we called Mr. Bell behind his back the first non-secretary of the Treasury–], McGraw-Hill hired him and in the 1950s, he got the coverage of economics as a science and put it into *Business Week*. He had a lot of very sound ideas about what business journalism was. What *Business Week* should cover, and what shouldn't cover...”⁷⁶⁴.

Bajo el mandato de Bell, la cabecera se transformó en una publicación de referencia y de gran utilidad para el hombre de

⁷⁶³ Bell, máximo responsable editorial del semanario y desde enero de 1950 presidente del consejo de editores, fue nombrado *publisher* por Curtis W. McGraw, presidente de McGraw-Hill. Junto a él, Kenneth Kramer continuaría como su brazo derecho en la redacción en el cargo de *executive editor* y Edgar A. Grunwald como *managing editor*. En 1952, Ralph B. Smith, quien fuera director del semanario durante 12 años desde 1937, y que había ejercido como director editorial de la unidad de publicaciones, fue nombrado vicepresidente de McGraw-Hill. Cfr., “New Publisher”, *Business Week*, 29 de abril de 1950, p. 21; “The Bulletin. For the members of McGraw-Hill”, agosto de 1952, p. 18.

⁷⁶⁴ Entrevista a John A. Dierdorff, *former managing editor*, *Business Week*, McGraw-Hill, 1221 Ave. of Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

negocios, no sólo desde el punto de vista informativo, sino también financiero, con la intención de asesorarle en la gestión de su dinero. Un buen ejemplo del liderazgo de Bell, y de la capacidad innovadora de *Business Week*, fue la introducción en 1952 de una nueva sección, “Personal Business”, que recogería las informaciones sobre finanzas personales, y que se consolidaría como una de las secciones principales de la publicación⁷⁶⁵. A lo largo de los años, la columna publicó informaciones muy variadas que abarcaban desde cómo elegir a un *broker* hasta cómo elegir un buen vino. Aprovechando la novedad de “Personal Business”, ese mismo número incluía una tabla de contenidos más amplia que recogía los temas y el número de página en el que aparecían. Bell afirmaba que este cambio respondía a la petición de muchos suscriptores de que la revista contara con una guía semanal de los contenidos que se iban a encontrar en el interior. Más adelante, se introduciría una sección para cubrir los negocios de forma más local y acercar los contenidos a las ciudades y que se denominaría “Local Business”⁷⁶⁶.

⁷⁶⁵ Cfr., “Personal Business”, *Business Week*, 4 de octubre de 1952, pp. 124-125 y 167. Elliott V. Bell afirmaba que junto con el “Business Outlook”, “Washington Outlook” e “International Outlook”, se introducía de forma fija la sección “Personal Business”. Según el semanario, esta sección era una de las fuentes informativas más significativas para los empresarios y un área que había sido muy poco tratada hasta entonces, “aunque era una de las más importantes en la vida de un hombre de negocios”. La sección asumía que el ejecutivo tenía que hacerse cargo de otros asuntos aparte de su trabajo diario, tales como gestionar su propiedad, pagar impuestos, comprar un seguro, pagar bienes y servicios, entretener a los clientes y cumplir con las obligaciones de comunidad como un buen ciudadano. Con la nueva sección, se trataba de responder a muchas preguntas al hilo de estos temas, algo que ninguna otra revista ofrecía. Cfr., *Business Week*, 1 de enero de 1956, p. 5; *Business Week*, 1 de enero de 1963, p. 5.

⁷⁶⁶ Desde junio de 1973, *Business Week* ampliaría su oferta informativa de esta sección con un suplemento mensual. Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 9 de junio de 1973, p. 8. En noviembre de 1970, *Business Week* publicó *Business Week’s Guide to Personal Business*, libro escrito por Joseph L. Wiltsee, editor de Personal Business. Esta obra se vendía por 3,95 dólares y resultaba gratuita con suscripciones para uno, dos o tres años. La revista señalaba que el libro actualizaba y elaboraba algunos de los temas más populares de los últimos años publicados por el equipo que elaboraba Personal Business. “Su interés viene de la variedad y la autenticidad”, apuntaba la cabecera. Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 28 de noviembre de 1970, p. 5.

Al poco de hacerse cargo de la dirección, Bell afrontó la celebración del veinticinco aniversario de la revista. En el número del 4 de septiembre de 1954 *Business Week* recordaba el tiempo transcurrido desde su fundación con un reportaje especial en el que analizaba los hechos económicos más significativos de ese período, comenzando con el *crash* bursátil. La revista publicaba una réplica del primer “Business Outlook”, y subrayaba cómo ya desde su primer número había advertido de la crisis que se avecinaba. En el editorial, como muestra de su constante interés por proporcionar análisis de futuro, el semanario pronosticaba lo que podría acontecer en el mundo de los negocios en los próximos veinticinco años. Este reportaje especial recogió una gran cantidad de críticas positivas, algunas de ellas provenientes de grandes personalidades como el presidente de la nación Eisenhower, quien afirmó al respecto: “I find much in it of great encouragement –and I congratulate you on your effective presentation”⁷⁶⁷.

Este mismo año la revista recordó cómo desde la creación del “*Business Week Index*”, hacía ya veinticinco años, los editores habían trabajado para que este indicador evolucionara y se ajustara con el paso del tiempo para reflejar con eficacia la actividad de los negocios en cada momento. Se comentaba que tras un año de trabajo, la revista introducía un nuevo índice con una cobertura de los negocios más amplia, con nuevas ponderaciones y nuevos ajustes dependiendo de las estaciones del año. Con ello se lograba un índice más preciso y fiable de la actividad industrial⁷⁶⁸.

⁷⁶⁷ “The Bulletin. For the members of McGraw-Hill”, febrero de 1955, p. 9.

⁷⁶⁸ “The Business Week Index: New Base, Sharper Gauges”, *Business Week*, 16 de enero de 1954, pp. 80-84. La revista afirmaba: “Like woman’s work, an index is never done.” To this, the editors and statisticians now can only add a heartfelt “Amen!”. También este mismo año introduciría un nuevo índice mensual en el que reflejaba los nuevos pedidos de maquinaria que no fuera electrónica, anunciado por el departamento de economía de McGraw-Hill y que *Business Week* publicaría en su página “Figures of the Week”. Cfr., *Business Week*, 20 de marzo de 1954, p. 101; *Business Week*, 9 de octubre de 1954, p. 3; *Business Week*, 13 de noviembre de 1954, p. 3. Junto con el “Business Week Index”, el termómetro o “Business Indicator”, que aparecía en la portada desde el 7 de mayo de 1930, pasó al interior de la revista en mayo de 1961. Charles Randolph, *publisher* en los setenta, recordaba que algunos lectores veteranos se referían a *Business Week* como “la revista del termómetro en la portada”, un termómetro que reflejaba la actividad semanal de los negocios, algo totalmente novedoso en el mundo periodístico. En 1962 se

El éxito y continuo refinamiento de contenidos como “Business Outlook” y “Business Week Index” reflejaba el acierto de la fórmula fundacional de la revista, así como la excelencia de los sucesivos directores del semanario, como Bell en esta época, para mantener y mejorar los elementos esenciales de la identidad de la publicación.

La difusión continuó mejorando con el paso de los años. Refiriéndose a ello, Stockard ha señalado que, a pesar de la recesión de 1953 y 1954, en la que *Business Week* perdió 1.686 páginas de anuncios –aproximadamente una cuarta parte de sus ingresos–, el semanario no disminuyó su difusión, que se mantuvo en 255.236 en 1955⁷⁶⁹.

Para conseguir una mayor calidad en los contenidos, la cabecera apostaba por una numerosa red de corresponsales que cubrieran un amplio espectro geográfico dentro y fuera de los Estados Unidos. En noviembre de 1951 se produjo la apertura de la corresponsalía de Boston, a la que siguió la de Filadelfia en octubre de 1953 y, un año más tarde, se abrió la primera en Canadá, con base en Toronto⁷⁷⁰. Dirigiendo esta red de corresponsales se encontraba Kenneth C. Kramer, quien pasaba de *executive editor* a *managing editor* en noviembre de 1954. Kramer, que sustituía en el cargo a Edgar A. Grunwald, había llegado hacía ocho años proveniente de *The Wall*

realizó otra revisión del “Business Week Index”, con una nueva base, nuevos componentes y determinados ajustes para reflejar mejor las tendencias. Esta actualización era el fruto de dos años de trabajo realizado por estadísticos de *Business Week*, junto con el departamento de economía de McGraw-Hill y el Univac Service Center de la Sperry Rand Corporation. El nuevo índice estaba formado por 11 componentes: producción eléctrica, maquinaria, equipamiento de transporte (sin contar coches o camiones), producción de papel, petróleo, refinerías, producción de acero, cargas de coches, producción de coches y camiones, construcción residencial y otro tipo de construcción. También recogía datos de instituciones como el American Petroleum Institute o el consejo de la Reserva Federal. Cfr., “Figures of the Week. Updating the barometer”, *Business Week*, 5 de enero de 1962, pp. 84-87. En abril de 1970, la revista remodeló una vez más el “Business Week Index” para que reflejara de forma más eficaz la variación de la actividad industrial. Cfr. RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 18 de abril de 1970, p. 5.

⁷⁶⁹ STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 64.

⁷⁷⁰ “Reception marks opening of BW Boston office”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, enero de 1952, p. 19.

Street Journal. Para ayudar a Kramer en sus tareas se nombró a Eugene Miller, hasta entonces *manager* de la corresponsalía del Southwest, como *associate managing editor*.

En el área comercial, Richard McGraw se convirtió en *manager* de la revista, y Herman C. Sturn, quien llevaba como comercial para el semanario desde 1936, se convertiría en director de publicidad. Por último, cabe destacar el nombramiento de Paul Montgomery, quien fuera *manager* de *Business Week* desde mediados de la década de 1930 y su *publisher* desde 1945 hasta 1950, como vicepresidente de la división de publicaciones⁷⁷¹.

En el número del 18 de mayo de 1957 *Business Week* rediseñó la portada, con ilustraciones más grandes, para lograr un mayor impacto en el lector, aunque se mantuvo el logotipo y el termómetro. A partir de entonces, se incluyeron nuevas ilustraciones de los mejores artistas del país, así como nuevos estilos en tablas y gráficos, y se impulsó más un enfoque fotoperiodístico que se había comenzado cinco años antes⁷⁷². Otro de los cambios formales más significativos de estos años, si bien es verdad que este no tuvo un impacto en los contenidos ni en la calidad, se produjo el 1 de noviembre de 1958. En esa fecha *Business Week* dejó de referirse en su interior al hecho de que combinaba dos publicaciones: *The Annalist* y *The Magazine of Business*⁷⁷³.

Una década después se volvió a tocar el diseño del semanario. En mayo de 1967 *Business Week* introdujo otro cambio significativo en el diseño de su portada con el objetivo de presentar

⁷⁷¹ Cfr., “Kenneth Kramer, *managing editor* of *Business Week*”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, agosto de 1954, p. 10; *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, octubre de 1954, p. 5; *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, enero de 1955, p. 20; “Richard McGraw, BW Business Manager, Celebrates His 30th Anniversary”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, agosto de 1958, p. 17.

⁷⁷² “Editor’s Report”, *Business Week*, 18 de mayo de 1957, p. 5. Con este rediseño, el color entraría a formar parte de las páginas de *Business Week* con mayor frecuencia. Junto con la ilustración del tema de la portada se hacía referencia a otras dos informaciones que aparecían en el interior de la revista. Al explicar el cambio de portada a sus lectores, el semanario afirmaba que no se hubiera sorprendido si al coger el ejemplar de *Business Week* lo hubieran dejado y vuelto a coger, pensando que se habían equivocado de revista. “De hecho nos disgustaría saber que no os hubiérais dado cuenta o no os hubiera gustado”, afirmaba la cabecera. Cfr., *Business Week*, 1 de junio de 1957, p. 5.

⁷⁷³ *Business Week*, 1 de noviembre de 1958, p. 5.

las noticias de forma más viva y con más estilo. En ella aparecerían una serie de combinaciones fotográficas y tipográficas que permitía la inserción de artículos y noticias de gran importancia para presentarlos de forma más cercana a sus lectores.

En la presentación de esta nueva portada, *Business Week* afirmaba que durante sus 38 años de vida periodística, además de haber sido pionera en la cobertura de las noticias económicas, financieras y de negocios, había puesto un gran énfasis en la mejora del diseño con la integración de texto y fotografía para adaptarse a las condiciones cambiantes del mundo de los negocios y de sus lectores⁷⁷⁴.

La calidad informativa de los contenidos permitió que cada vez más ejecutivos confiaran en el semanario como fuente de referencia. En 1959 *Business Week* tenía una difusión de 340.000 ejemplares, un aumento del 65% respecto a 1950, y los ingresos publicitarios habían crecido un 142% desde comienzos de década⁷⁷⁵. Además, comenzó a cosechar numerosos premios periodísticos en reconocimiento a su excelente labor editorial. En 1959 consiguió cinco premios, entre ellos, el Loeb Magazine Award de la Universidad de Connecticut, el único premio exclusivo sobre periodismo de negocios en aquella época. Ese mismo año se celebraba el treinta aniversario y Elliott Bell indicaba que esa calidad editorial se había conseguido gracias a que “el colapso total que supuso 1929 forjó una plantilla, una tradición y una aproximación hacia la información mucho mejores que lo que hubiera sido posible sin el castigo de la Gran Depresión”⁷⁷⁶. De esta forma, añadía Bell, *Business Week* había evolucionado para cubrir un mundo cada vez más cambiante que a su vez requería una nueva definición de la

⁷⁷⁴ Cfr., “Cover change”, *Business Week*, 20 de mayo de 1967, pp. 1 y 5.

⁷⁷⁵ McGraw-Hill Publishing Co. Inc., *Annual Report*, 1959, pp. 8 y 29. El crecimiento continuó a comienzos de la década de 1960, cuando su difusión ascendió hasta los 346.559 ejemplares y su redacción creció hasta los cien periodistas. Llama la atención que la suscripción al semanario siguiera costando lo mismo que desde su fundación en 1929, es decir, cinco dólares. Sin embargo, ésta aumentó a siete dólares en 1962. Para 1965, la suscripción seguía costando siete dólares, la redacción había crecido hasta los 105 periodistas y la difusión era de 433.826 ejemplares semanales. Cfr., *Business Week*, 2 de enero de 1960, p. 5.

⁷⁷⁶ “Business Week moves buoyantly into its fourth decade”, *Printers’ Ink*, septiembre de 1959, p. 18.

información sobre economía y negocios. “No sólo los hechos se convierten en noticias, sino también las ideas, los métodos y las tendencias, todos ellos cubiertos con un mismo objetivo: la utilidad para el empresario”, concluía el *editor* y *publisher* del semanario.

En estos treinta años, *Business Week* había multiplicado por ocho el número de periodistas en su plantilla; su difusión había crecido desde los 75.000 ejemplares hasta los casi 340.000; las 31 páginas de anuncios de su primer número –a un coste de 600 dólares por una página en blanco y negro-, habían aumentado hasta las 88 páginas de anuncios de media en cada número –a un coste de 3.160 dólares por página en blanco y negro-. Además, la cabecera había sido una de las pioneras dentro de su segmento en el uso de un tintado de mayor calidad o *tint-stock* para páginas especiales desde enero de 1944, y en el uso regular de encuestas sobre preferencias del lector desde abril de 1950⁷⁷⁷.

Con motivo de este trigésimo aniversario, Bayard E. Sawyer, su *associate publisher* entonces, comentaba que desde el punto de vista comercial, el futuro de la publicación pasaba por los ingresos que pudiera obtener por la publicidad dirigida a los directivos⁷⁷⁸. Sawyer resumía de esta manera los principales objetivos de la promoción de la cabecera:

“To increase the stature of *Business Week* by stating the unique values of *Business Week* in media other than the advertising-trade press; to improve the quality, as well as the quantity, of its promotion; to reach and influence more top management, both as advertising influences and circulation prospects”⁷⁷⁹.

En 1961, *Business Week* y McGraw-Hill despedían en su boletín para empleados a Willard T. Chevalier, uno de los grandes directivos de la compañía, y *publisher* del semanario entre 1938 y 1945. Chevalier fallecía a los 75 años de edad habiendo sido “una

⁷⁷⁷ *Idem.*

⁷⁷⁸ *Idem.*

⁷⁷⁹ SAWYER, B. E., “Inter-Office Memorandum”, McGraw-Hill Companies Archives, 21 de enero de 1960, p. 2.

referencia dentro del periodismo industrial y de negocios, y un líder civil”⁷⁸⁰.

Este mismo año se inauguraría la corresponsalía de Denver y *Business Week* introdujo una serie de cambios tipográficos para mejorar su legibilidad y ofrecer un diseño más claro⁷⁸¹. Tal vez el cambio más notable se produjo en la portada. La revista trasladó el famoso termómetro que le identificaba de la portada al interior, a la sección “Figures of the Week”⁷⁸². Más adelante, el 13 de octubre de 1962, la cabecera, que superó entonces la barrera de los 400.000 suscriptores, cambió el nombre de su página editorial de “The Trend” a “Editorial”⁷⁸³.

A mediados de la década se produjo el lanzamiento de la edición de *Business Week* en la costa Oeste. La *Business Week Pacific Coast Edition* ofrecía tanto contenidos propios de la zona como contenidos nacionales para unos 60.000 suscriptores en California, Oregón, Washington, Arizona, Alaska y Hawaii. Esta publicación aportaba un mayor valor a anunciantes del Oeste como Chelan County o Pacific Southwest Airlines, y suponía un refuerzo para anunciantes nacionales como Bank of America⁷⁸⁴.

El semanario afirmaba en 1965 que el coste anual de suscripción era de siete dólares y el salario medio de los lectores era de 20.000 dólares. Los suscriptores dedicaban una media de 90 minutos a la semana a la lectura de cada número, cifra que tenía un

⁷⁸⁰ “Col. Willard T. Chevalier, M-H Pioneer, Dies at 75”, *McGraw-Hill News Bulletin*, Vol. 2, No. 27, 6 de julio de 1961, p. 1.

⁷⁸¹ *Business Week*, 6 de mayo de 1961, p. 3.

⁷⁸² *Ibid.*, p. 7.

⁷⁸³ Cfr., “Standard forecast, standard remedy”, *Business Week*, 13 de octubre de 1962, p. 176. En 1963 la revista contaba con una plantilla muy consolidada en la que cabe destacar a su director, Elliott V. Bell; a Kenneth Kramer, *executive editor* y brazo derecho de Bell; a John L. Cobbs, *managing editor*; a Peter French, como *managing news editor*, a Paul Finney y a John A. Dierdorff, como *assistant managing editors*, a Clark Pace como *senior editor-Business Outlook*, a Howard Whidden como *senior editor-Foreign*, y a Leonard S. Silk como *senior editor-economics*. En 1965, Clark S. Pace dejó de ser el editor del “Business Outlook” y William B. Franklin ocuparía su cargo. Cfr., *Business Week*, 1 de enero de 1966, p. 7; *Business Week*, 1 de enero de 1965, p. 5; *Business Week*, 6 de julio de 1963, p. 5; “New BW Bureau Goes ‘On-Stream’ In Denver Today”, *McGraw-Hill News Bulletin*, 13 de julio de 1961, p. 1.

⁷⁸⁴ “*Business Week* Plans To Publish Pacific Edition”, *McGraw-Hill News*, 2 de agosto de 1962, p. 1.

valor de 680 dólares al año. Por ello, afirmaba la revista, “creemos que es la mayor inversión en tiempo y dinero, y explica por qué los anunciantes invierten más en *Business Week* que en cualquier otra revista”⁷⁸⁵.

En la segunda mitad de la década de 1960 se produjeron diversos cambios en la dirección del semanario. En el número del 19 de marzo de 1966, Elliott V. Bell aparecía en la *masthead* como *editorial chairman*, un nuevo cargo desde el que durante un año presidió un consejo de redacción formado por 15 editores de la revista⁷⁸⁶, y Kenneth Kramer se convirtió en *editor-in-chief*, máximo responsable de la redacción y título con el que desde entonces se conocería al director editorial de la revista durante el resto de su historia⁷⁸⁷.

⁷⁸⁵ Cfr., *Business Week*, 2 de enero de 1965, p. 47; “About *Business Week*”, *Business Week*, 9 de octubre de 1965, p. 195.

⁷⁸⁶ Elliott V. Bell seguiría activo hasta su fallecimiento el 31 de enero de 1983. En una nota de recuerdo de Bell firmada por el entonces *publisher*, Pierce, se sugería que a pesar de que habían pasado 16 años desde que Bell se retirara como *editor* y *publisher*, todos los números seguían siendo suyos en cierta manera. Su liderazgo entre 1950 y 1967 había hecho de *Business Week* la revista líder. Bell había transformado la cabecera desde algo parecido a un *Journal* muy específico a una revista de noticias para ejecutivos con un horizonte más amplio. Durante sus 18 años en la publicación, ésta experimentó un gran crecimiento y su número de suscriptores creció desde los 200.000 en 1950 hasta los más de 550.000 en 1967. Según Randolph, *publisher* de *Business Week* en aquel momento, la mayor contribución de Bell era el hecho de haber configurado “la más grande y la mejor redacción dedicada a cubrir las noticias relacionadas con los negocios”. Desde el 30 de septiembre de 1967, Bell asumiría el título de editor emérito o *editor emeritus*. Sin embargo, reflejaba la revista, su consejo continuaría reflejado en las páginas de la revista. Para Bell, esta fecha significaba el comienzo de una nueva etapa en una carrera profesional dedicada a la escritura, la edición, el servicio público y la participación activa en los negocios. Bell murió el 11 de enero de 1983 en su casa de Pawling, Nueva York. Muchos le recordarían por su humor, fuerza mental y fuerte personalidad, anotaba Pierce. La nota concluía: “Si Bell tiene que ser recordado por algo, esto es por la extensión, conocimiento y vitalidad que trajo a *Business Week* y a la profesión de cubrir noticias económicas y de negocios”. Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 30 de septiembre de 1967, pp. 4 y 5; PIERCE, J. R., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 31 de enero de 1983, p. 3; “Bell, Long ‘Guide of BW,’ Retires to Editor Emeritus”, *McGraw-Hill News*, 28 de septiembre de 1967, p. 1.

⁷⁸⁷ *Business Week*, 19 de marzo de 1966, p. 4. Por su parte, John L. Cobbs era el nuevo *editor* y Leonard S. Silk aparecía como *economist* y *vice chairman*.

Kramer había trabajado veinte años como *executive editor*, desde 1946 hasta 1966, para convertirse en *editor-in-chief*, cargo en el que permaneció casi tres años. Citando a Charles C. Randolph, *publisher* de la cabecera entre 1966 y 1976, Stockard ha comentado en su tesis de máster que la revista había experimentado grandes mejoras desde la llegada de Kramer. En buena parte de los años que trabajó en el semanario, Kramer había sido el lugartaniente de Bell, y por tanto responsable directo de muchos de los cambios y mejoras.

Gran parte del poder editorial de la revista se fraguó durante los años de Kramer. El número de editores se multiplicó por cinco y el número de secciones se duplicó. Cuando Kramer empezó, sólo había dos corresponsalías, una en Chicago y otra en San Francisco. Para cuando se jubiló, en 1969, había 16 corresponsalías, incluyendo al menos una en cada gran región industrial de los Estados Unidos y otra en Canadá.

La influencia de Kramer comenzó cuando Jay McGraw, entonces presidente de McGraw-Hill, estaba buscando a un hombre para liderar *Business Week* y “sacarlo del letargo de la escasez y la rigidez de la Segunda Guerra Mundial”. McGraw encontró en Ken Kramer, “una buena y feliz combinación”, un periodista consolidado y con profunda formación en negocios.

Desde su infancia en Batesville, Indiana, Kramer había aprendido prácticas básicas de comercio en la tienda de su padre. Tras graduarse por la DePauw University y ser el editor del *Indiana Daily*, se fue a la costa oeste para trabajar en el departamento de difusión del *Wall Street Journal*. Desde 1935 hasta 1944 se convertiría en editor de noticias del *Journal* en Washington para después trabajar en el Automotive Council for War Production y el American Iron & Steel Institute, dos actividades que le permitieron conseguir muy buenos contactos en la industria del automóvil y del acero. “A talking, writing, traveling editor”, como le gustaba describirse, Kramer participó en cerca de cincuenta conferencias para hablar de sus temas favoritos: los negocios en Estados Unidos y el periodismo de negocios.

Pero la eficiencia de Kramer, venía a veces acompañada de un carácter muy duro y exigente. Así lo recordaba Jack Dierdorff (ver anexo 3):

“[...] he was very dictatorial, he didn't get along with people. In a way he was more the face of the magazine than the internal part. He had very strong ideas about the magazine”⁷⁸⁸.

El 26 de abril de 1969 fue el último número de Ken Kramer como *editor-in-chief*, justo antes de alcanzar su jubilación⁷⁸⁹. A partir de entonces, Lewis H. Young le reemplazaría en el cargo.

En el área de negocio de la revista, desde el 16 de abril de 1966, Charles C. Randolph era el nuevo *publisher*⁷⁹⁰, sustituyendo a Bayard E. Sawyer, quien lo había sido desde el 6 de julio de 1963⁷⁹¹. Randolph ocupó el cargo de *publisher* hasta 1976, fecha en la que sería reemplazado por R. Bernard Alexander (ver Anexo 2).

Dierdorff tuvo la suerte de trabajar con Bell y Kramer – además de hacerlo con todos sus sucesores-, y afirmaba a modo comparativo que Bell fue un periodista de negocios “muy brillante” ya desde su época en el *New York Times*, cuando la mayoría de los periodistas sólo repetían lo que las empresas publicaban en sus notas de prensa. Ya en *Business Week*, Bell desarrolló sus ideas sobre el periodismo de negocios y lo que se tenía y no tenía que cubrir, aunque no tomó un papel activo en las operaciones, sino que permaneció en puestos directivos”. Por su parte, Kramer tuvo una actitud más dictatorial y no muy cordial con la redacción, afirmaba Dierdorff, quien destacaba la gran independencia editorial del semanario bajo su tutela. Como ejemplo, citaba el hecho de que nunca se apoyara candidatura alguna ante unas elecciones generales, aunque el semanario advirtiera de los riesgos de elegir a algunos, como en el caso de Lyndon B. Johnson en 1964, incluso con reacciones muy negativas entre los lectores⁷⁹².

⁷⁸⁸ Entrevista a John A. Dierdorff, *former managing editor*, *Business Week*, McGraw-Hill, 1221 Ave. of Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

⁷⁸⁹ Durante los años de Kramer al frente del semanario, cabe destacar la gran labor periodística de Leonard S. Silk, economista y vicepresidente editorial de la revista y ganador de varios premios Loeb por su distinguida labor en cuestiones macroeconómicas. Cfr., “Silk of BW Scores 2nd Win in Loeb Award Competition”, *McGraw-Hill News*, 19 de mayo de 1966, p. 1; RANDOLPH, C. C., “Publisher's memo”, *Business Week*, 26 de abril de 1969, p. 7.

⁷⁹⁰ *Business Week*, 16 de abril de 1966, p. 4.

⁷⁹¹ *Business Week*, 6 de julio de 1963, p. 5.

⁷⁹² Entrevista a John A. Dierdorff, *former managing editor*, *Business Week*, McGraw-Hill, 1221 Ave. of Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

El éxito editorial de *Business Week* bajo la dirección de Kramer tuvo un fiel reflejo en los ingresos de la cabecera, en un período de fuerte impulso de la publicidad corporativa. Como ha indicado Arrese, esto explica que, a pesar de la creciente competencia, la cabecera de McGraw-Hill consiguiera aumentar su difusión de forma notable y multiplicar casi por cuatro sus ingresos publicitarios⁷⁹³.

3.3.1.2. *El impulso moderno de Lewis H. Young (1969-1984)*

En mayo de 1969 Lewis H. Young se convirtió en el nuevo *editor-in-chief* de *Business Week*⁷⁹⁴. Young introdujo numerosas mejoras, y trató de eliminar la burocracia que había crecido en torno al proceso de edición del semanario. Por ejemplo, los artículos pasarían a ser más breves y, en lugar de publicar 28 artículos de media, se publicarían unos 38. También se habían añadido más comentarios en una gran variedad de temas y había más reportajes especiales. Así lo señaló al referirse años después a la situación del semanario cuando llegó:

⁷⁹³ ARRESE, Á., *Prensa económica...*, *op. cit.*, p. 134.

⁷⁹⁴ Young se graduó en Física en Purdue University en 1948, y dos años después obtuvo la licenciatura en ingeniería mecánica. Llegó a McGraw-Hill como *assistant editor* de la publicación *Product Engineering*, y tras abandonar la compañía, volvió en 1957 a *Control Engineering*, lugar donde estuvo cuatro años. Al mismo tiempo obtuvo su MBA en New York University. A continuación, su estelar carrera dentro de McGraw-Hill le llevaría tres años como *manager* de la corresponsalía de Detroit de *Business Week*, y tres años como *editor-in-chief* de *Electronics*, revista que remodeló por completo con la ayuda del que sería más adelante *publisher*, Jim Randolph. En 1967, Young se convirtió en *managing editor* para pasar a ser su *editor-in-chief* desde 1969. Paul Finney seguiría como *managing editor*, John L. Cobbs como *editor* y Leonard S. Silk como editor de la página editorial. Por otro lado, John A. Dierdorff, John Maughan, William Kroger y William Wolman aparecían como *senior editors*. Otra novedad en la plantilla de la revista sería la presencia de Stephen B. Shepard, futuro *editor-in-chief*, como *contributing editor*. Cfr., *Business Week*, 3 de mayo de 1969, p. 4.

“Cuando nos hicimos cargo, el prestigio de *Business Week* no crecía. Estábamos satisfechos y felices, haciendo un buen trabajo, pero no creo que estuviéramos haciendo un gran trabajo. La revista no había cambiado, pero el mundo sí. Creo que desde entonces hemos conseguido que la revista sea más contemporánea”⁷⁹⁵.

Décadas después, John Dierdorff y Gene G. Marcial, este último redactor de la columna *Inside Wall Street*, recordarán cómo Young, un director con una elevada autoconfianza y con una gran autoridad en la redacción, reforzó de manera muy significativa la cobertura de los temas de tecnología, sobre todo la industria del ordenador. No en vano, estuvo al mando de la redacción cuando pasó de las máquinas de escribir a las computadoras, a finales de la década de los setenta⁷⁹⁶.

Nada más incorporarse Young, la revista vivió otro rediseño. Henry Wolf, reconocido diseñador gráfico, fue el encargado de plasmar el nuevo *Business Week* en el número del 13 de diciembre de 1969. Para ello, se pudo beneficiar del nuevo sistema tecnológico de impresión, con el que se trataron de mejorar los problemas existentes con el tamaño de la letra⁷⁹⁷.

Desde el punto de vista tecnológico, tanto Young como Randolph, *publisher* de la revista, estuvieron muy involucrados en el cambio de *Business Week* al sistema fotocompositivo por ordenador. Este nuevo dispositivo permitió mejorar la edición de sus informaciones y realizar cambios de forma más eficaz y rápida. El sistema funcionaba a través de un sistema telefónico, conectado con las imprentas que utilizaban la fotocomposición, una técnica muy innovadora en el mundo editorial. Aunque su aplicación no estuvo exenta de problemas. Uno de ellos era que la fotocomposición reducía el tamaño del resultado final de impresión, lo que provocó que algunos lectores se quejaran de que la letra era demasiado pequeña. Asimismo, esta tecnología permitió que la revista cerrara sus últimas informaciones el miércoles por la noche y llegara a manos del lector el viernes por la tarde o el sábado por la mañana.

⁷⁹⁵ Citado en STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 86.

⁷⁹⁶ Entrevista a John A. Dierdorff; entrevista a Gene G. Marcial, *senior writer*, *Business Week*, McGraw-Hill, 1221 Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

⁷⁹⁷ Cfr., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 13 de diciembre de 1969, p. 5.

Para lograr ese objetivo, la revista añadió nuevas imprentas en otros puntos del país, para conseguir que llegara lo antes posible a los suscriptores, tras el cierre de cada número⁷⁹⁸.

El nuevo *Business Week* había salido al poco de la celebración de su cuadragésimo aniversario. Con 600.000 suscriptores, también celebraba el hecho de llevar 32 años como publicación líder en páginas de anuncios de empresas, dentro del segmento de las revistas de negocios. En este aniversario, Randolph recordaba el nacimiento de *Business Week* y afirmaba que aunque había nacido en un contexto muy difícil desde el punto de vista de la inversión publicitaria, aquel tiempo había sido un gran momento desde el punto de vista informativo, debido al *crash* bursátil, la depresión, y el *New Deal* que retaron al periodismo de negocios como nunca antes había sucedido.

Si el primer número de la revista, entonces llamada *The Business Week* fue realizado por 14 periodistas, el número del 6 de septiembre de 1969 respondía al trabajo de 120. En septiembre de 1929, tenía dos corresponsalías en Chicago y Washington, y una oficina en Europa. En 1969, contaba con 17 corresponsalías en los Estados Unidos, una en Canadá y otras en capitales financieras como Bruselas, París, Londres, Bonn, Milán y Tokyo, hasta un total de 11. *Business Week* fue tal vez la primera revista general de noticias de negocios que había incluido a un economista en su plantilla, y una de las primeras que trató la economía desde el punto de vista informativo. Su difusión durante los primeros meses había rondado los 90.000 ejemplares, en enero de 1966 se alcanzaron los 500.000 ejemplares, y en su 40 aniversario los 640.000. Para diciembre de 1970, el número de suscriptores en todo el mundo se situaba en torno a los 700.000. Para servir a una audiencia tan amplia, *Business Week* había sido la primera gran revista en usar técnicas de fotocomposición por ordenador para prensas de alta velocidad.

En el número de su cuadragésimo aniversario el semanario dedicó el tema de su portada a la llegada del consumismo, fenómeno

⁷⁹⁸ En enero de 1969, la revista añadió una segunda planta de impresión en Brookfield, Wisconsin. Esta planta, la W. A. Krueger Co., sirvió para que los lectores de la zona centro del país o Midwest, la zona Oeste y el suroeste del país pudieran recibir la publicación con mayor rapidez. El semanario también cambió del sistema *letterpress printing* a *offset printing* para conseguir una mayor velocidad y flexibilidad en el uso del color. Cfr., "Publisher's Memo", *Business Week*, 28 de febrero de 1969, p. 5; STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 88.

que reflejaba bien lo que les había pasado tanto a los negocios como a *Business Week* en los últimas cuatro décadas. “La mayoría de la gente piensa en negocios hoy en día en términos de bienes de consumo”, señalaba Randolph. Una cosa no había cambiado, concluía la nota:

“Few facts have intrinsic interest. It is their meaning which concerns men, their relation to other facts. *The Business Week* will never be content to be a mere chronical of events. It aims always to interpret their significance...its ambition is to become indispensable –no less- to the businessmen of America”⁷⁹⁹.

Desde finales de los años sesenta, *Business Week* comenzaría la publicación de su cuarto “Outlook”: a los tres existentes; “Business Outlook”, “Washington Outlook” e “International Outlook”, se añadió “Technology Outlook”, una columna semanal en la que analizaba las perspectivas sobre el cambio tecnológico⁸⁰⁰. Igualmente, seguía desarrollando contenidos novedosos para sus lectores, en formatos innovadores.

También tenía iniciativas interesantes y peculiares como las destinadas a reconocer el compromiso social de las empresas. Así, en 1969 comenzó a conceder los premios anuales *Business Week Awards of Business Citizenship*, para reconocer el esfuerzo y los logros conseguidos por empresas y personas en áreas relevantes desde el punto de vista social y cívico, como el de la vivienda, las relaciones raciales, el control de la contaminación y el medio ambiente⁸⁰¹.

⁷⁹⁹ Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 6 de septiembre de 1969, p. 5.

⁸⁰⁰ “Technology Outlook”, *Business Week*, 28 de junio de 1969, p. 76. La revista había añadido su tercera columna de perspectivas, el “International Outlook”, en 1947. Se trataba de una nueva sección que aportaba una visión de la evolución y perspectivas de futuro de los negocios en los Estados Unidos y en el resto del mundo.

⁸⁰¹ De los cinco premios que se entregaban, dos de ellos pretendían honrar no sólo lo que las compañías habían hecho, sino también inspirar a que otras empresas dedicaran parte de su trabajo y sus proyectos al beneficio de la nación. Otros dos premios eran destinados a empresas que hubieran conseguido avances en la mejora y cuidado del medio ambiente. Un premio final se destinaría cada año a una persona que ejerciera un gran liderazgo en el empleo de recursos privados para resolver problemas públicos. Cfr., “Publiher’s memo”, *Business Week*, 28 de

Bajo la tutela de Young, *Business Week* entraba en la década de 1970 con 120 periodistas en su redacción; tenía 11 corresponsalías en los Estados Unidos y Canadá, y seis internacionales en Bruselas, París, Londres, Bonn, Milán y Tokyo; y utilizaba el transporte aéreo para su distribución en 29 ciudades de los Estados Unidos y también en Londres, Ámsterdam, Tokyo y Ciudad de México. Así llegaba a los 37.500 suscriptores extranjeros con una velocidad que a veces sorprendía incluso a los propios directivos de McGraw-Hill. En cuanto a la publicidad, la revista publicó 3.264 páginas de anuncios, un 17% menos que en 1969, y los ingresos publicitarios cayeron un 10%. A pesar de esta tendencia negativa, *Business Week* era todavía la revista con más publicidad en el mercado, y se sentía para entonces como “una parte de la comunidad de los negocios”. El semanario había alcanzado los 685.000 suscriptores y esperaba alcanzar los 725.000 en abril de 1971, de los cuales el 95% recibía la revista el viernes.

Desde el punto de vista de la redacción, la plantilla de la revista se seleccionaba de forma muy cuidada y contaba con gente de distintas formaciones. Según Kroeger, *assistant managing editor*, la mayoría de los periodistas que formaban la redacción no había comenzado como periodistas económicos, sino que provenía de periódicos generalistas o de agencias de noticias. Unos cuantos no tenían títulos universitarios, y la mayoría de los que los tenían eran ingenieros. John Cobbs, con un máster en economía, era de los pocos con una formación específica en asuntos económicos⁸⁰².

A lo largo de la década de los setenta el semanario continuó haciendo hincapié en la importancia de la formación de los empresarios. Por un lado, los editores de la revista participaban en congresos y conferencias dirigidas a los hombres de negocios y en las que exponían y respondían preguntas sobre las perspectivas económicas. Por otro, *Business Week* añadió un departamento, “Books”, en el que incluía algunas críticas de los libros de negocios más interesantes, con el fin de que sirviera como un “foro de ideas”. La publicación siempre había reconocido que, en una sociedad como

febrero de 1969, p. 5; RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 13 de enero de 1973, p. 6.

⁸⁰² Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 2 de enero de 1971, p. 5; citado en STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 110.

la estadounidense, enfocada al emprendedor, los libros sobre los negocios tenían un significado muy especial.

También en mayo de 1970, la revista reclamó que era la primera publicación de negocios que establecía un departamento denominado “Cities”, destinado a cubrir asuntos sobre el medio ambiente y cuestiones raciales, temas que parecían tener más relación con la sociología que con los negocios. Asimismo, fortaleció su cobertura sobre temas de responsabilidad social corporativa con la creación de un departamento denominado “Social Issues”⁸⁰³.

El 4 de abril de 1971 *Business Week* volvió a rediseñar la portada. Cambiaba el diseño de su portada por la misma razón que un vendedor redecoraba el escaparate de su tienda, o un hombre de negocios remodelaba el diseño de su oficina o de su empresa: para obtener un mejor uso del espacio, para mantener un entorno adecuado a las circunstancias, o para ofrecer un producto mejor. La nueva portada de *Business Week* permitía mostrar una foto mayor del tema de portada y dejaba más espacio para hacer referencia a otras informaciones que aparecían en el interior de cada número⁸⁰⁴.

Pero los principales cambios en la etapa de Young no iban a ser personales, ni se iban a restringir a secciones innovadoras como “Cities” o “Social Issues”. De hecho, buena parte de los cambios en los contenidos se produjeron en torno a temas y secciones centrales del semanario.

Durante la primera mitad de la década de 1970 *Business Week* empezó varias secciones nuevas. El 6 de noviembre de 1971 se añadió “Wage & Price Controls” para ayudar a los lectores a entender los detalles de la compleja segunda etapa de la política

⁸⁰³ El semanario señalaba que su primer número del 7 de septiembre de 1929 ya incluía un listado de libros (*Wall Street and Washington*, *The Banking Process*, *The useful Art of Economics*, entre otros) que los editores creyeron que tenían un gran interés para el hombre de negocios. Desde entonces, varios departamentos habían incluido referencias sobre libros, pero a partir de ese momento, la cabecera dedicaría un espacio semanal para comentar obras de interés para sus lectores. Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publishers’s Memo”, *Business Week*, 8 de mayo de 1970, p. 8.

⁸⁰⁴ La nueva portada era fruto del trabajo de Robert N. Essman, director de arte del semanario. Su objetivo era armonizar la portada con el diseño interior, que ya había sido cambiado con anterioridad en 1969. Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 14 de agosto de 1971, p. 10.

económica del presidente Nixon⁸⁰⁵. Otra de las secciones era “Wall Street”, que expandía la cobertura tradicional de los mercados que se había hecho hasta entonces. La sección regular de mercados continuó su cobertura general de noticias, mientras que la nueva sería más interpretativa, y abordaba situaciones especiales de interés particular para inversores de Bolsa y “para los lectores sofisticados del país”.

Otras secciones y columnas que se crearon estos años fueron: “The Corporate Woman”, “Energy”, “World Roundup”, “Personal Business Supplement” y “Quarterly Survey of Profits”. También se intensificó la cobertura de la economía internacional y los flujos monetarios internacionales con “International Money Management”, “Ideas & Trends”, sección dirigida por John Cobbs, que trataba áreas de pensamiento y estudio de interés para el futuro de los negocios y de la economía. De hecho, la revista afirmaba haber liderado la cobertura de ideas en varios ámbitos: ideas económicas, *management*, marketing, tecnología y control de la contaminación y problemas urbanísticos.

En septiembre de 1973, se inauguró “Legal Affairs”, para tratar uno de los asuntos en los que los hombres de negocios invertían más tiempo, “ya que piensan y se preocupan mucho por el impacto de las leyes y regulaciones en sus negocios”. Igualmente, en su afán por presentar la perspectiva macroeconómica de la semana, *Business Week* comenzaría a publicar en 1975 la sección “Economic Diary”. En ella explicaba cómo la marcha de los principales indicadores económicos podía afectar a los negocios⁸⁰⁶.

Uno de los proyectos editoriales más ambiciosos de la publicación en estos años fue la puesta en marcha de su edición industrial, denominada “the magazine within a magazine”. Con el nombre *Industrial Demographic Edition* o *Business Week/Industrial*, esta edición tenía una orientación tecnológica más profunda y estaba escrita por la misma redacción que escribía la edición normal.

⁸⁰⁵ RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 6 de noviembre de 1971, p. 3.

⁸⁰⁶ Cfr., “Wall Street”, *Business Week*, 6 de noviembre de 1971, p. 13; RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 29 de septiembre de 1973, p. 7; “Economic Diary”, *Business Week*, 7 de julio de 1975, p.10.

Además, la edición industrial contaba con ediciones regionales para conseguir anunciantes locales y competir con otros medios. Estas ediciones fueron añadidas en 1975: *Business Week/Midwest*, *Business Week/Northeast*, *Business Week/Pacific*, *Business Week/Southwest* y *Business Week/Southeast*⁸⁰⁷.

Otro proyecto especial comenzó en julio de 1973. Se trataba del anuario “Survey of International Corporate Scoreboard”, en el que se incluían análisis empresariales de 330 empresas de 18 países distintos a los Estados Unidos. Para 1978, cuando pasó a denominarse “International Corporate Scoreboard”, ya analizaba 750 compañías extranjeras de más de 60 países. Estos informes seguían la tradición de reportajes especiales como “Survey of Corporate Performance”, que se publicaban cada trimestre y eran preparados por *Business Week* e Investors Management Sciences, una empresa subsidiaria de Standard & Poor’s Corp⁸⁰⁸.

También en los años de Young hubo una mayor apuesta por dar protagonismo a los redactores. En esta época se empezaron a publicar firmas con el nombre del autor en algunos de los contenidos como las columnas de opinión de los ya habituales “Outlook”, en la tradicional columna sobre el mercado de valores conocida como “Inside Wall Street”, y en algunos análisis interpretativos sobre temas concretos. A partir del 26 de noviembre de 1984, en el segundo número de Stephen B. Shepard como director, todas las informaciones aparecían firmadas por el autor o autores, además de indicar la ciudad desde la que habían sido redactadas. Hasta entonces había predominado el anonimato.

La modernización también llegó en campos distintos al editorial. Así, desde el punto de vista comercial, *Business Week* sintió la recesión que se produjo entre 1970 y 1972, y que propició una reducción del consumo y de los presupuestos publicitarios. Para tratar de recuperar las páginas perdidas, *Business Week* inició varios planes. Malcolm Russell, director del servicio de ventas en Nueva

⁸⁰⁷ Esta edición tiraba 39 números al año de unas 48 páginas entre contenido y anuncios, e iba dirigida a unos 300.000 suscriptores del sector manufacturero y financiero. Cfr., STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 99.

⁸⁰⁸ Cfr., “ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 24 de julio de 1978, p. 6; RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 22 de septiembre de 1975, p. 6.

York, afirmó que la revista fue capaz de recuperar los ingresos por páginas de publicidad gracias a la creatividad con los precios: unas nuevas tarifas y precios más bajos para los anuncios de color⁸⁰⁹.

Business Week, que hasta entonces se anunciaba a sí misma como “The newswweekly of business”⁸¹⁰, introdujo otro cambio radical con su tradición: en 1974 canceló su política selectiva de suscriptores con el objetivo de obtener más ingresos, lo que atrajo a más anunciantes y abrió la posibilidad de venderla en quioscos, comenzando en aeropuertos y grandes hoteles⁸¹¹. Gracias a ello, *Business Week* se convirtió en la publicación líder en los Estados Unidos en cuanto al número de páginas de publicidad corporativa, industrial y de negocios, con un aumento del 5,7% respecto a 1973. En el mercado de las revistas en general, *Business Week* fue de nuevo la segunda publicación en cuanto al total de páginas de publicidad tras *The New Yorker* y, al mismo tiempo, consiguió un 12% más en ingresos publicitarios en comparación con 1973⁸¹². Cabe destacar cómo *Business Week* consiguió en 1973 más páginas e ingresos por publicidad que *Fortune* y *Forbes* juntas, aunque este liderazgo comenzaría a reducirse durante la próxima década. La propia cabecera de McGraw-Hill reconocería que la competitividad era cada vez mayor y que su capacidad de crecimiento estaba en cierto sentido limitada por su gran éxito comercial en aquel momento⁸¹³.

Desde el punto de vista de la difusión y la audiencia, un documento interno de la compañía sobre el negocio de *Business Week* de julio de 1974 citaba que, según la empresa Simmon, la audiencia era de 4,6 millones de lectores, 3,7 hombres y el resto mujeres. En

⁸⁰⁹ STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 99.

⁸¹⁰ Cfr., “The Newsweekly of Business”, *Business Week*, 15 de septiembre de 1975, p. 68.

⁸¹¹ STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 100.

⁸¹² McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1974, pp. 8. Para contribuir a estos records, *Business Week* publicaría la sección más grande de publicidad de su historia con 68 páginas en el número del 18 de mayo de 1974. Ese número fue producido en cooperación con 37 organizaciones de comercio exterior de la Unión Soviética. Además, el gran éxito incluyó una agresiva campaña para acelerar las renovaciones de las suscripciones y una expansión de las actividades promocionales para atraer anunciantes de productos de gran consumo. Asimismo, resultó crucial la aportación del centenario del *Engineering News-Record* con 225 páginas de publicidad en abril, y del *Electrical World* en junio con 307 páginas de publicidad.

⁸¹³ *Business Week. The Year Strategic Plan*, 6 de abril de 1984, pp. 3 y 6.

cambio, Target Group Index situaba la audiencia por encima de los 6,2 millones, con 4,3 millones de hombres y 1,9 de mujeres. Por su parte, se reconocía que la difusión era de 740.000 ejemplares y el objetivo era acercarse hacia el millón de ejemplares de forma paulatina⁸¹⁴.

El éxito comercial de la cabecera se sostenía en su calidad y rigor editorial. Prueba de esta excelencia fue la entrevista con el secretario de estado Henry A. Kissinger a mediados de los años setenta, catalogada como “histórica” por el *New York Times* y que acaparó la atención de la prensa mundial. En ella, Kissinger trataba asuntos como la crisis mundial de la energía y aportaba su visión sobre la política nacional. Según Kissinger, los asuntos más importantes de la política exterior estadounidense eran económicos⁸¹⁵.

Para entonces, ha apuntado Stockard, *Business Week* se había convertido en el semanario líder de información de negocios en los Estados Unidos. Asimismo, la autora ha señalado que *Business Week* cambió su enfoque desde uno centrado en noticias de la industria pesada a otro orientado a noticias en sectores de consumo, motor de la economía entre los años cincuenta y los setenta⁸¹⁶.

En 1975, *Business Week* alcanzó los 761.737 ejemplares de difusión por primera vez y, durante 39 años consecutivos, el semanario había liderado las revistas generales y las revistas de negocios en cuanto al número de páginas de anuncios sobre negocios con 2.807 páginas, que habían aportado casi 53 millones de dólares en ingresos. En agosto, la imprenta Krueger Company compró otra

⁸¹⁴ *Business Week Corporate Review*, 26 de julio de 1974, p. 1.

⁸¹⁵ La entrevista fue realizada por Lewis H. Young, *editor-in-chief* de la revista, Robert E. Farrell, jefe de la corresponsalía de Washington, y Boyd France, corresponsal que cubría temas del departamento de Estado. Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 13 de enero de 1975, p. 6.

⁸¹⁶ En su análisis sobre *Business Week* hasta 1975, Stockard ha recogido que la difusión de la revista había crecido desde los 255.236 ejemplares en 1955 hasta los 761.737 en 1975. En este período, la revista había experimentado cuatro cambios de diseño en la portada en 1957, 1961, 1967 y 1971. Por otro lado, la suscripción se incrementó desde los cinco dólares en 1955 hasta los 18.50 dólares en 1975. Además, había tenido tres *editor-in-chief*: Elliott Bell, Kenneth Kramer y Lewis H. Young; y tres *publisher*: Elliott Bell, Bayard Sawyer y Charles C. Randolph. STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 108; y “Publisher’s Memo”, *Business Week*, 1 de septiembre de 1975, p. 5.

imprenta en California para añadir una tercera planta que empezó a imprimir 50.000 copias semanales.

John L. Cobbs, uno de los editores más carismáticos e influyentes en esta época, aportaba dos razones para explicar el liderazgo publicitario⁸¹⁷. Por un lado, *Business Week* ofrecía a los anunciantes un mayor número de lectores definidos como empresarios y gente relevante del mundo de los negocios e institucional. Por otro, el semanario de McGraw-Hill mantenía un departamento de ventas muy capacitado y bien organizado, que sabía quiénes eran sus anunciantes y conocían muy bien la revista. Por su parte, Russell, director del servicio de ventas, añadía que *Business Week* tenía más lectores que otras publicaciones de negocios gracias a sus excelentes servicios editoriales y a su equipo de ventas⁸¹⁸.

Cobbs subrayaba la estricta separación existente entre el departamento editorial y el departamento de ventas: los contenidos periodísticos eran decididos por los editores y los de publicidad no sabían nada sobre ellos hasta que el número llegaba a la calle. Además, los directivos de la redacción y los miembros del departamento de publicidad no podían hablar sobre futuras informaciones o planes editoriales. De hecho, se producían cancelaciones de proyectos publicitarios debido a que la revista había

⁸¹⁷ El liderazgo editorial de Cobbs también se observó fuera de la redacción a través de artículos científicos sobre economía en diversos *journals*. Sirva como ejemplo el que escribió sobre la necesidad de mejorar la educación de la disciplina económica. Cfr., COBBS, J. L., “A Job That Badly Needs Doing –A Business Editor Looks at Economic Education”, *The Journal of Economic Education*, Fall 1997, pp. 5-8 y 57.

⁸¹⁸ STOCKARD, K. L., *op. cit.*, p. 109. Stockard cita su entrevista con John L. Cobbs el 3 de junio de 1977 en Nueva York. Cobbs afirmaba que el semanario había desempeñado un papel fundamental dentro del periodismo de negocios, ya que había liderado el desarrollo analítico y objetivo de los negocios y había desarrollado la cobertura de ideas y teorías económicas relacionadas con las noticias. En este período, *Business Week* abriría su cobertura a nuevos campos como la contabilidad, los ordenadores y el urbanismo. Para ello, la plantilla de *Business Week* tenía acceso a la red mundial Telex, y los servicios de *McGraw-Hill World News*, con oficinas en 12 ciudades fuera de los Estados Unidos, además de numerosos periodistas contratados a tiempo parcial o *stringers*. La plantilla se incrementó hasta las 125 personas, la mayoría con un nivel educativo alto –muchos de ellos licenciados con máster e incluso doctorado-. El número de departamentos se elevó hasta los 20 y el número de páginas aumentó de forma considerable, hasta situarse entre las 80 y las 192.

publicado con anterioridad informaciones negativas sobre ciertas compañías⁸¹⁹. Refiriéndose a esta idea, Lewis H. Young afirmaba que la cabecera publicaba en ocasiones informaciones duras y muy críticas con algunas compañías, aunque estas informaciones conllevaran la pérdida de ingresos publicitarios. El *editor-in-chief* veía indispensable que fueran capaces de contar la realidad de los hechos independientemente de las consecuencias publicitarias que pudiera tener.

Aunque con el paso de los años el semanario había aumentado mucho su difusión y su ratio de suscripción en las ediciones geográficas y demográficas, lo que no había modificado era su propósito y su aproximación editorial. Por un lado, el propósito era informar a los lectores de la importancia de las noticias que afectaban a la comunidad de los negocios e interpretar, analizar y evaluar esos eventos para los hombres de negocios. Por otro, la aproximación consistía en no duplicar noticias, es decir, *Business Week* publicaría sólo las noticias del mundo de los negocios que no habían sido descritas o analizadas con profundidad en ningún otro medio de comunicación.

Estos dos aspectos habían cristalizado la fórmula del éxito y la filosofía de la revista, convirtiéndola en una de las instituciones periodísticas con mayor éxito editorial y mayores beneficios. En un interesante artículo sobre el éxito periodístico y empresarial de *Business Week*, Andrew Tobias, periodista de la revista *New York*, escribía en 1975 que el semanario de McGraw-Hill era “the hottest newsweekly in town”⁸²⁰. La cabecera suponía el 2% del total de los empleados de la compañía, el 10% del total de ingresos y alrededor del 20% del conjunto de los beneficios.

Según Tobias, este magnífico resultado se debía en buena medida al alto precio de las suscripciones, la cada vez mayor

⁸¹⁹ El número de cancelaciones era pequeño, pero incluso la pérdida de un suscriptor podía ser severa desde el punto de vista de los ingresos publicitarios. Cobbs ofrecía como ejemplos la pérdida de clientes como Northwest Airlines durante varios años. Otro caso era la empresa Westinghouse, que hizo que la revista perdiera un contrato para una campaña publicitaria valorada entre 400.000 y 500.000 dólares.

⁸²⁰ TOBIAS, A., “The Hottest Newsweekly in Town”, *New York*, 21 de abril de 1975, pp. 57-67.

importancia de las noticias de negocios a raíz de la crisis del petróleo y a la buena dirección estratégica del grupo:

“McGraw-Hill just happens to own a gold mine at a time when gold is a good thing to own. But there are still smart ways and dumb ways to exploit a gold mine, and the *Business Week* management seems to be doing most things right”⁸²¹.

Entre los ejecutivos de la revista, Tobias destacaba a Michael S. Baron, *circulation director*, quien a mediados de 1974 propuso abandonar la práctica *selective subscriber*, consistente en aceptar sólo a unos determinados suscriptores. A partir de entonces, el semanario también comenzó a venderse al número en lugares como aeropuertos y hoteles, aunque poco a poco se incluyó en muchos otros establecimientos como quioscos. De esta forma se lograba aumentar la difusión y atraer a nuevos suscriptores a un coste nulo de promoción.

Por encima de todo ello, Tobias afirmaba en su artículo que la clave residía en la elaboración de un producto editorial de gran calidad: “Needless to say, *Business Week* is good, or its renewal rate wouldn’t be so high”. El semanario basaba su excelencia editorial en ofrecer al lector un producto con el que mereciera la pena pasar tiempo y que tuviese algo que, según su *editor-in-chief*, Lewis Young, “no pudiera encontrar en ninguna otra parte”⁸²².

El éxito editorial y comercial de *Business Week* resultó muy atractivo para otras empresas de comunicación en otros países, que quisieron imitar su modelo. Este fue el caso de *Manager*, un mensual de negocios lanzado en Alemania por *Der Spiegel* y McGraw-Hill; y del semanario *Nouvel Économiste*, semanario francés fruto de la fusión de las cabeceras *Les Informations*, de Usine-Participations, con *L’Enterprise*, de Hachette⁸²³.

En 1976 McGraw-Hill Publications Co. logró su mejor año en la historia, con récord de ingresos y beneficios. Por segundo año consecutivo el semanario publicó más páginas de anuncios que cualquier otra revista en el país. Junto con anuncios de productos dirigidos al consumidor, esta vez habían aumentado mucho otro tipo

⁸²¹ *Idem*.

⁸²² *Idem*.

⁸²³ ARRESE, Á., *Prensa económica...*, *op. cit.*, pp. 129 y 175.

de anunciantes, como por ejemplo, la publicidad de gobiernos exteriores.

En junio de ese mismo año, Charles C. Randolph, *publisher* de *Business Week* durante los últimos diez años, fue ascendido a vicepresidente de McGraw-Hill Publications Co. y pasaría a trabajar en futuros proyectos para el desarrollo de la revista, así como en la búsqueda de nuevas adquisiciones⁸²⁴. El trabajo de Randolph fue excelente, ya que había sentado las bases para que el semanario se convirtiera en líder desde el punto de vista publicitario y que su difusión alcanzara nuevas cotas. Con Randolph, la difusión había crecido desde los 538.000 ejemplares en 1966 a los 760.000 en 1976 –superior a los 625.000 de otros competidores como *Fortune*. Por otra parte, según la Publishers Information Bureau, los ingresos publicitarios habían crecido desde los 40,5 millones de dólares en 1966 a los 52,3 millones de dólares en 1975. Desde el punto de vista internacional, en 1966 la revista tenía 9.500 suscriptores, y en 1976 ya contaba con 57.000, quienes la recibían sólo unos días después que los suscriptores en los Estados Unidos.

Sin embargo, estos buenos resultados no fueron suficientes para impedir que Harold W. McGraw Jr., nieto del fundador y entonces *CEO* de la compañía, destituyera a Randolph en 1976. Tanto él como su predesor, Elliott Bell habían sugerido la idea de que *Business Week* se convirtiera en una división independiente dentro de la compañía para así poder reinvertir una mayor proporción de sus beneficios en la mejora del semanario. Esto creaba una gran

⁸²⁴ Jim Randolph, como era conocido, había comenzado su carrera en el departamento de ventas de *Business Week* en Detroit. Tras convertirse en *publisher* de *Electronics* –otra de las cabeceras de McGraw-Hill-, en 1966 Randolph pasó a ser el nuevo *publisher* de *Business Week*, sustituyendo a Bell. Durante su mandato, la revista mejoraría desde el punto de vista tecnológico y de la distribución. *Business Week* había pasado de imprimirse en un sistema tradicional que hacía que los lectores recibieran la revista una semana después de haberse enviado a imprenta, a un sistema que utilizaba sistemas de ordenador en la costa este, en la zona centro y en California, que permitían que el 85% de los suscriptores recibiera el semanario para el sábado, tres días después del cierre los miércoles por la noche. Con Randolph, los reportajes especiales sobre “Personal Business” o negocios personales se convirtieron en un suplemento periódico denominado “Personal Business Supplement”, que también se insertaba en la *Business Week newsletter*. Cfr., ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 14 de junio de 1976, p. 7.

tensión con la ejecutiva de McGraw-Hill, que prefería que las publicaciones estuvieran dentro de una misma división o segmento dentro de la compañía. Desde el 14 de junio de 1976, R. Bernard “Bernie” Alexander se convertiría en el siguiente *publisher* de la publicación, con el objetivo de controlar los costes –sobre todo los “elevados salarios de la plantilla” y las generosas compensaciones del equipo comercial-. Según la ejecutiva de la compañía, *Business Week* contaba con un presupuesto desorbitante⁸²⁵.

Pero los editores defendían que un producto de calidad requería una inversión generosa. Esta tensión entre redacción y el equipo ejecutivo de la empresa, entre los pisos 39 y 49 del edificio –tal y como se conocía en McGraw-Hill- continuaría durante el tiempo de Lewis Young como *editor-in-chief*. Con Young, *Business Week* se consolidaría en un medio de referencia dentro del mundo de los negocios por su estilo directo y su visión crítica del mundo empresarial, a diferencia de cabeceras como *Fortune*. Sin embargo, Chris Welles periodista de *New York*, indicaba que el semanario tenía también serios puntos débiles, entre ellos, una poco cuidada edición de los textos, una prosa de muy poca calidad y una estructura de noticias y reportajes muy desorganizada. Aunque los factores positivos de la revista, gracias en buena medida al trabajo y al talento de Young y de su plantilla eran “mucho mayores y más importantes”, añadía Welles⁸²⁶. Su estilo no era muy intelectual –como podían ser otros en la redacción, caso de John Cobbs o Paul Finney- sino que se basaba en el pragmatismo y en ser “un gran administrador con opiniones muy fuertes”, que daba una gran importancia al reporterismo. Como se puede observar en la siguiente cita, el *editor-in-chief* de *Business Week* era además un firme defensor del capitalismo:

“I’m pessimistic about the future, but not for the same reasons that a lot of people are. I’m pessimistic because I see the world, including the United States, moving left, into socialism [...] The quickest way, it seems to me, to ruin economic enterprise is to get the government in there”⁸²⁷.

⁸²⁵ WELLES, C., “The Battle Over Business Week”, *New York*, 14 de noviembre de 1977, p. 59.

⁸²⁶ WELLES, C., *op. cit.*, p. 64.

⁸²⁷ TOBIAS, A., *op. cit.*, p. 65.

A pesar de su excelente liderazgo editorial, Young era consciente de que su puesto podía correr peligro, al igual que había sucedido con el anterior *publisher*, Randolph, con quien había mantenido una buena relación profesional⁸²⁸. Finalmente, la calidad editorial se sobrepuso a cualquier otro interés directivo, y Young siguió como director del semanario varios años más.

Polémicas aparte, Young se había convertido para entonces en toda una institución dentro del semanario y era considerado “el principal responsable de que *Business Week* fuera tal vez la mejor revista de negocios del mundo”⁸²⁹. En una entrevista para promocionar la cabecera Young reafirmaba el objetivo de *Business Week*: “The mission is very simple. It’s to help our readers do their jobs better [...] Secondly, we try to help our readers with his or her personal business life [...]”⁸³⁰.

3.3.1.3. Internacionalización, modernización tecnológica y excelencia editorial

Bajo la batuta de Young, *Business Week* continuó aumentando su impacto editorial a través de una mayor cobertura internacional, en temas financieros, empresariales y políticos. En agosto de 1976 creó la sección “International Money Management”, dirigida por Bruce Nussbaum, uno de los editores más representativos de la publicación⁸³¹. Un mes después abrió su séptima corresponsalía en el

⁸²⁸ En este reportaje, Welles ya señalaba que algunos serios candidatos al puesto de *editor-in-chief* eran Stephen Shepard y Peter Kilborn, ambos en *Newsweek*. Cfr., WELLES, C., *op. cit.*, p. 66.

⁸²⁹ *Ibid.*, p. 59.

⁸³⁰ “An interview with Lewis H. Young. Editor-in-Chief”, *The Business of Business Week*, 1977, p. 4.

⁸³¹ Nussbaum, graduado de la Universidad de Michigan, había cubierto asuntos relacionados con banca internacional durante casi una década, desde finales de los sesenta, y también trabajó como corresponsal en Asia. Cfr., ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 30 de enero de 1979, p. 5. El 30 de enero de 1979 *Business Week* inauguraba una nueva sección denominada “Foreign Exchange Trader”, en la que bajo la supervisión de Nussbaum, se incluían las variaciones semanales de las principales divisas, los tipos de interés, etc. El objetivo era que

extranjero, esta vez en El Cairo, donde contaría con el periodista Ronald Taggiasco para fortalecer la cobertura de los temas de Oriente Medio, sobre todo a raíz de la crisis energética que se había desatado desde 1973⁸³².

Refiriéndose al trabajo informativo de las corresponsalías y de las oficinas generales en Nueva York, Lewis H. Young afirmaba: “El enfoque de *Business Week* hacia las noticias es muy simple. Tenemos una red de corresponsalías y ciudades clave en todo el mundo para poder cubrir las informaciones con una perspectiva local. Y tenemos los especialistas de cada área en nuestras oficinas generales en Nueva York. El producto editorial es el resultado de su interacción”⁸³³.

Tanto en noticias de ámbito nacional como internacional, *Business Week* siempre había mostrado un gran interés por publicar los hechos más importantes de la actualidad económica y financiera, además de profundizar en su análisis e interpretación. Este era el principal mensaje que la cabecera quería transmitir a sus lectores con motivo de su quincuagésimo aniversario, en septiembre de 1979,

“los tesoreros de las empresas supieran de forma rápida dónde podrían obtener una mejor rentabilidad con su dinero”, afirmaba Nussbaum.

⁸³² Taggiasco, formado en relaciones internacionales en la Universidad de Fordham, Johns Hopkins y Bologna Center de Italia, afirmaba que El Cairo era el lugar idóneo para hacer negocios con los árabes y Oriente Medio. Las otras seis corresponsalías de la revista en el extranjero en aquel momento estaban situadas en Bruselas, Frankfurt, Londres, Milán, Tokyo y Toronto. Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 27 de septiembre de 1976, p. 8. A finales de la década de 1970, abriría corresponsalía en Johannesburgo, y reforzaría la corresponsalía de Los Angeles para enviar a periodistas a la zona del Pacífico a cubrir Australia, Nueva Zelanda, y también India y China, y así apoyar la corresponsalía de Tokyo. Para ofrecer información internacional a las publicaciones del grupo estaba el *World News*, que contaba con 15 corresponsalías en los Estados Unidos y en otros países, así como el centro de investigación McGraw-Hill Research. Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1983, p. 5.

⁸³³ ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 27 de noviembre de 1978, p. 8. En 1978 la revista contaba ya con 22 corresponsalías. China fue uno de los países a los que más dirigió la atención como lo prueba la visita y entrevista de Lewis H. Young a Yuan Baohua, vicepresidente del State Economic Commission y *chairman* de la China Business Management Association. El informe señalaba que las entrevistas con líderes mundiales de los negocios era una de las razones por las que *Business Week* era una lectura obligatoria para más de cuatro millones de directivos y profesionales. Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1979, p. 8.

como había repetido en múltiples ocasiones en el pasado con motivo de otras celebraciones⁸³⁴. Otras publicaciones reconocieron el liderazgo que *Business Week* ejercía sobre otras cabeceras competidoras como *Fortune* o *Forbes*, gracias a su gran capacidad para interpretar la actualidad del mundo de los negocios⁸³⁵. Para entonces, el semanario contaba con 86 redactores y editores en Nueva York, a los que había que añadir 40 repartidos en 16 corresponsalías en los Estados Unidos y Canadá, y ocho repartidos en otras tantas corresponsalías exteriores en Tokyo, Londres, Roma, Bruselas, El Cairo, Frankfurt, Johannesburgo, y el Asia Pacífico⁸³⁶.

Uno de los momentos clave dentro del proceso de internacionalización tuvo lugar a comienzos de la década de 1980, cuando se produjo el lanzamiento de *Business Week International*, versión que incluiría la edición europea y asiática. La versión internacional de la cabecera comenzaría a publicarse en 1981 con un público objetivo de 300.000 directivos en Europa, Asia, África y Latinoamérica. En su primer año en el mercado, *Business Week International* logró una audiencia de 360.000 lectores y obtuvo 12,6 millones de dólares en ingresos publicitarios. Esta edición le permitiría acceder a nuevas audiencias y afrontar los nuevos retos empresariales y periodísticos que la creciente globalización demandaría en décadas posteriores.

Como consecuencia de ese lanzamiento, en enero de 1981, *Business Week* se convirtió en dos entidades diferentes, tanto para los lectores como para los anunciantes. Por un lado, *Business Week* para

⁸³⁴ La cabecera recordaba cómo desde su fundación había contado con un economista en su redacción. Ya en los años cincuenta, Bell incrementó las dimensiones de la cobertura de temas económicos y fue más allá del puro reflejo de las implicaciones económicas de las acciones tomadas por políticos y hombres de negocios. Según Bell, los lectores también tenían que tener la posibilidad de aprender en *Business Week* acerca de los cambios en la filosofía económica, y sobre las ideas de reconocidos economistas, cuyo consejo estaba teniendo un impacto cada vez mayor en las decisiones de negocios. Para realizar este trabajo, R. Bernard Alexander, *publisher* a finales de los años setenta, reconocía que *Business Week* contaba con el mayor número de especialistas en economía dentro de la industria de las revistas.

⁸³⁵ “*Business Week* at 50 –thriving on interpretation”, *The Christian Science Monitor*, 6 de septiembre de 1979, p. 16; “*Business Week* aging beautifully”, *Advertising Age*, 27 de agosto de 1979.

⁸³⁶ “*Business Week* Fact Sheet”, McGraw-Hill Archives, 1979, p. 1.

los Estados Unidos y Canadá y, por otro, *Business Week International*, para los lectores y anunciantes en otros continentes. El semanario contaba con una difusión total de 840.000 ejemplares y una audiencia de 5,9 millones de lectores; de ellos, 773.000 ejemplares correspondían a la edición distribuida en los Estados Unidos y Canadá, y la internacional contaba con una difusión de 67.000 ejemplares y una audiencia en torno a los 300.000 lectores.

La nueva edición internacional se distribuía en dos regiones, Europa y Asia, a las que un año más tarde se uniría Latinoamérica. *Business Week Europe* contaba con 36.000 suscriptores y una audiencia de 182.000 lectores distribuidos en más de 50 países en Europa, Oriente Medio y el norte de África, aunque la mayoría estaban concentrados en Gran Bretaña, Alemania, Suiza y Francia; *Business Week Asia* contaba con 15.000 suscriptores en Asia, Australia y Nueva Zelanda y una audiencia de 87.000 lectores; por último, la edición latinoamericana salía a la calle 13 veces al año con unos 16.000 suscriptores y una audiencia de 72.000 lectores⁸³⁷.

Durante la primera mitad de los años ochenta, *Business Week*, ya para entonces “The worldwide newsweekly of business”⁸³⁸, intensificó su proceso de continua adaptación al cambio tecnológico tal y como lo demostraba la instalación de 96 terminales electrónicas en su redacción. En aquellos momentos suponía uno de los sistemas electrónicos de edición más grandes de la industria de la comunicación en el mundo⁸³⁹. En este sentido, atenta a los efectos de la tecnología en el mundo de los medios y el desarrollo de esta particular industria, *Business Week* contaba con un editor que se encargaba específicamente de estos temas. El seguimiento de esta industria, en la que por su propia naturaleza tanto el semanario como

⁸³⁷ “*Business Week International* Rolls Forward”, *International Advertising & Media*, Vol. 1, No. 3, 15 de enero de 1982, pp. 1 y 2; “*Business Week* goes Latin”, McGraw-Hill, 3 de febrero de 1982; “Business Week Total Audience Data 1982”, *Business Week Gets Results For Advertisers WorldWide*, 1983, p. 8.

⁸³⁸ “The worldwide newsweekly of business”, *Business Week*, 28 de julio de 1980, pp. 99-100.

⁸³⁹ La apuesta tecnológica formaba parte de la estrategia de McGraw-Hill. En 1980, el contenido editorial de ocho revistas de McGraw-Hill pasó a estar disponible de forma electrónica a través del sistema NEXIS, y se esperaba que para finales de 1982 todos los títulos estuvieran incluidos. Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1981, pp. 4-6.

McGraw-Hill estaban involucrados, continuaría con el paso de los años⁸⁴⁰.

En cuanto a la plantilla, en noviembre de 1982, y tras cuarenta años en la redacción, se jubiló John L. Cobbs, tal vez uno de los periodistas más importantes de *Business Week* en este período, a quien le rindió homenaje con una nota del entonces *publisher* James R. Pierce⁸⁴¹. En una entrevista para los archivos de McGraw-Hill, Cobbs reconocía la gran labor realizada por la redacción de la revista, a pesar de contar con una competencia de altísimo nivel, como era el caso de *The Wall Street Journal*: “The *Journal* has a tremendous advantage over us because it publishes five days a week and the news it carries today happened yesterday. In dealing with any important subject, we just have to assume that the *Journal* got there first. So that what we have to do is offer our readers considerable more depth”⁸⁴². Cobbs subrayaba que la buena labor editorial se debía tanto a la gran calidad y formación de la plantilla como al buen ambiente que se disfrutaba en la redacción, donde la mayoría de los periodistas disfrutaba con lo que hacía como si estuviera en la Universidad: “This place is like a college newspaper”, afirmaba Cobbs.

Al mismo tiempo, Cobbs hacía hincapié en que los contenidos de la cabecera no tenían nada que ver con los anuncios: “We’ve always said *Business Week* was edited for businessmen. That it

⁸⁴⁰ ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 15 de septiembre de 1980, p. 10.

⁸⁴¹ PIERCE, J. R., “Publisher’s Memo”, *Business Week*, 29 de noviembre de 1982, p. 7. Cobbs llegó a *Business Week* en 1942 como editor de finanzas. En sus 40 años en la revista, había pasado por numerosos puestos dentro de la redacción, llegando a ser *editor* o máximo cargo editorial después del *editor-in-chief*. Durante 16 años fue responsable del tono de la página editorial. Tras pasar un tiempo en la correspondencia de Washington entre 1943 y 1945, Cobbs volvió a la sede de la revista en Nueva York para ascender al puesto de *assistant managing editor* en 1950 y *managing editor* en 1963. Según Pierce, los editores que comenzaban entonces destacaban el indispensable papel de Cobbs como su mentor. “Cuando Cobbs subrayaba el punto de vista de una información, ibas a tu máquina de escribir rápidamente para anotarlo, ya que no lo podrías mejorar”, señalaba Pierce citando a un editor. Aunque en 1982 Cobbs dejara de formar parte de la plantilla, sus informaciones todavía seguirían apareciendo en la revista. Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1974, p. 10.

⁸⁴² Cfr., COOPER, M. A., y PEARSON, M. R., “John L. Cobbs”, *McGraw-Hill, Inc. Oral History*, abril de 1982, p. 9.

spoke to businessmen not for them. It was edited for the readers not for the advertisers. I think that's true". Cobbs se refería al tipo de contenidos que se publicaban en estas palabras:

“We did not write finance for the finance specialist alone; we wrote it for the marketing man and the labor man. It had to be clear and intelligible to the non-specialist. That is sort of the definition of the *Business Week* story, what makes it different from the stuff you get in the learned journals”⁸⁴³.

La jubilación de Cobbs prácticamente coincidió con el cambio de *publisher*. James R. Pierce sustituyó a R. Bernard Alexander desde el 5 de julio de 1982⁸⁴⁴. Ambos habían coincidido seis años atrás en el departamento de ventas de publicidad en la corresponsalía de *Business Week* en Boston. Pierce tenía una experiencia de 23 años en las publicaciones de McGraw-Hill. Había llegado en 1959 para trabajar en *Petroleum Week* en la corresponsalía de Dallas, para después pasar por otras cabeceras como *Aviation Week*, *Nucleonics* y *Electronics*. En 1979 fue nombrado *publisher* de la prestigiosa *Aviation Week & Space Technology*⁸⁴⁵. Por su parte, Alexander seguiría en McGraw-Hill con nuevas responsabilidades en otros proyectos dentro de la división de publicaciones del grupo McGraw-Hill Publications Co⁸⁴⁶.

⁸⁴³ *Ibid.*, p. 6

⁸⁴⁴ *Business Week*, 5 de julio de 1982, p. 4.

⁸⁴⁵ James R. Pierce también fue nombrado vicepresidente de McGraw-Hill Publications Co. Cfr., DOUGHERTY, P. H., “Publisher Announced at Business Week”, *The New York Times* (tomado de los archivos en *nytimes.com*), 3 de junio de 1982, <http://www.nytimes.com/1982/06/03/business/advertising-publisher-announced-at-business-week.html>.

⁸⁴⁶ En su última nota como *publisher*, Alexander afirmaba que cuando había asumido el cargo en 1976, después de haber sido director de ventas y publicidad, *Business Week* era la revista líder por número de páginas de anuncios en todo el país. Para Alexander, después de 42 años en el negocio de las publicaciones, era más difícil mantenerse en una posición de liderazgo que el hecho de conseguirla. El hasta entonces *publisher* destacaba la importancia de los esfuerzos del departamento de marketing. Alexander afirmaba que esa excelencia comercial tampoco se hubiera conseguido sin la elaboración de un producto editorial de calidad que mantuviera a los lectores no sólo informados sino en posición de prevenir lo que iba a ocurrir. “El hecho de anticipar lo que los ejecutivos tendrán que conocer para enfrentarse a los retos y oportunidades es un talento que el *editor*-

Para entonces, *Business Week* se había convertido en una gran fuente de beneficios para McGraw-Hill e incluso se rumoreaba con que la publicación pudiera constituir una empresa única dentro del grupo. Así lo comentaba Joseph L. Dionne, *president* de la empresa entonces:

“If you take a look at the Publications Company, it becomes very clear that *Business Week* produces so much more revenue and net operating income per employee than the other businesses [...] it is a more efficient operation”⁸⁴⁷.

La base para conseguir una publicación tan exitosa era la elaboración de unos contenidos de gran calidad. Para ello, *Business Week* seguía de forma estricta una serie de normas recogidas en su libro de estilo o *handbook*, que se había convertido en toda una filosofía para los redactores y editores del semanario. Los principios más destacables hacían referencia a que la cabecera nunca debería apoyar a un individuo o a su organización, al aprovechamiento de sinergias entre las distintas cabeceras de McGraw-Hill y otras unidades de negocio, un proceso de edición muy estricto y la máxima pulcritud posible en la presentación del libro o *book*, como se denominaba en términos coloquiales a la revista en la redacción, ante los suscriptores y lectores en general⁸⁴⁸.

Aunque no estaba reflejado de forma explícita en el libro de estilo, una norma que tomó mayor importancia en estos años con

in-chief, Lewis H. Young, y su plantilla editorial de 175 periodistas, tienen en abundancia”, añadía Alexander. Desde el punto de vista de los contenidos, citaba como ejemplo del buen hacer editorial el hecho de que desde 1978 *Business Week* hubiera publicado 445 artículos sobre planificación estratégica –concepto que apenas aparecía en otras publicaciones– dentro de la sección “Corporate Strategies”, convirtiéndola en una de las secciones más leídas del semanario. Asimismo, la revista fue pionera al introducir, ese mismo año, la sección “Information Processing”, para informar a sus lectores de las innovaciones en el campo de los ordenadores y del procesamiento de la información. Cfr., ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 28 de junio de 1982, p. 5.

⁸⁴⁷ COOPER, M. A., y PEARSON, M. K., “Joseph L. Dionne”, *McGraw-Hill, Inc. Oral History*, 2 de septiembre de 1982, p. 19.

⁸⁴⁸ “Management Tools. The *Business Week* Information Handbook. An Overview”, *McGraw-Hill Archives*, 13 de mayo de 1982, pp. 1 y 2; CONNOR, J. R., *The Business Week Almanac*, New York, 1982, p. V.

Lewis Young fue la de publicar contenidos exclusivos que ningún otro medio había tratado. En palabras de Young:

“It is important to the editors of *Business Week* that the magazine publishes a story before *Forbes* or *Fortune* or *The Wall Street Journal* does. If the name of the game is to get people to read –and that is certainly a major part of journalism- publications cannot run stories that have appeared elsewhere because most readers won’t read them”⁸⁴⁹.

Al mismo tiempo, Young reiteraba cómo el trabajo editorial de *Business Week*, y de un periodista en general, era el de ofrecer a sus lectores información útil e interesante, independientemente de que la empresa o el directivo compartiera la opinión del reportaje⁸⁵⁰.

Durante los primeros años de la década de los ochenta, la revista siguió introduciendo nuevos reportajes, secciones y departamentos para adaptarse a los cambios del mundo de los negocios y para servir con la mayor eficacia posible a sus lectores. En su afán por analizar con más detalle lo que la opinión pública pensaba sobre los miembros de la administración y sobre las medidas políticas adoptadas, *Business Week* logró un acuerdo con la empresa Louis Harris & Associates Inc. para realizar mediciones de la opinión pública sobre diversos temas de actualidad. Por otro lado, potenció su cobertura y oferta de temas de educación para estudiantes y para hombres de negocios con el lanzamiento de su primera guía profesional o “Guide to Careers”⁸⁵¹.

En 1982 se lanzó al mercado la edición de un almanaque, *The Business Week Almanac*, para que sirviera de ayuda a los hombres de negocios desde la localización de firmas de marketing, publicidad y los mejores libros de economía y negocios, hasta los resultados de la encuesta sobre compensación de ejecutivos⁸⁵². También se creó *The*

⁸⁴⁹ YOUNG, L. H., “Business and the Media”, pp. 1-18, en McPHATTER, W. (ed.), *The Business Beat. Its Impact & Its Problems*, Bobbs-Merrill Educational Publishing, Indianapolis, 1980, p. 6.

⁸⁵⁰ *Ibid.*, p. 8.

⁸⁵¹ Estas guías o suplementos especiales también potenciaron la publicidad, con 47 páginas en los dos primeros números. En 1983, y por noveno año consecutivo, *Business Week* publicó más páginas de anuncios que cualquier otra revista en los Estados Unidos. Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1983, p. 5.

⁸⁵² “The *Business Week* Almanac”, McGraw-Hill Archives, 10 de mayo de 1982, p. 1.

Agency Book, un libro que contenía índices sobre publicidad y suplementos elaborados por distintas agencias publicitarias para distribuirlo de forma gratuita entre los grandes ejecutivos de los Estados Unidos y en algunas tiendas de libros⁸⁵³.

En septiembre de 1983 la revista introdujo una columna quincenal denominada “Economic Watch”, que ofrecía a los lectores una perspectiva única sobre la política económica de la Administración Reagan⁸⁵⁴. Meses más tarde, en marzo de 1984, se lanzó el primer número especial dedicado a analizar los ejercicios económicos de las 1.200 principales compañías estadounidenses. El contenido de este análisis pretendía servir de ayuda para que economistas, analistas financieros, ejecutivos, inversores y miembros del Gobierno pudieran entender mejor los entresijos del escenario empresarial. Este ranking sería uno de los primeros en aparecer en el semanario, y su éxito entre los lectores hizo que estas tablas y clasificaciones se convirtieran en un formato muy popular dentro de los contenidos. En los próximos años florecerían otros rankings sobre aspectos diversos del mundo de los negocios.

Por otra parte, desde 1983 la revista también contaba con un departamento para cubrir el negocio de los deportes y una sección fija denominada “Sports Business”. En ella se ofrecían informaciones relacionadas con el negocio del deporte, como por ejemplo, los exitosos inicios de Michael Jordan en la NBA, tanto dentro como fuera de la cancha, gracias a que sus grandes resultados deportivos

⁸⁵³ “The Agency Book”, McGraw-Hill Archives, julio de 1982; “BW will publish ‘Agency Book’”, *Advertising Age*, 19 de abril de 1982, p. 1.

⁸⁵⁴ El encargado de redactar esta columna era Paul Craig Roberts, profesor de política económica en el Centro de Estrategia y Estudios Internacionales de la Universidad de Georgetown, quien ya había servido como asistente al Secretario del Tesoro en la Administración de Reagan, y era un gran intelectual dentro de la corriente de la economía de la oferta. Debido a su popularidad, desde el 6 de mayo de 1985 *Business Week* comenzó a publicar esta columna en todos sus números y añadió la colaboración de otras tres figuras reconocidas: Gary S. Becker, profesor de Economía y Sociología de la Universidad de Chicago, Alan S. Blinder, profesor de Economía de la Universidad de Princeton, y Robert Kuttner, corresponsal económico de la publicación *The New Republic* y colaborador de *The Atlantic*. Cfr., ROBERTS, P. C., “Economic Watch. The Doomsayers surrounding the President”, *Business Week*, 5 de septiembre de 1983, pp. 9 y 10; “SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 6 de mayo de 1985, p. 11.

estaban atrayendo la atención de cada vez más público y le estaban valiendo el respaldo de numerosos patrocinadores⁸⁵⁵.

Junto a estas iniciativas, hay que añadir otras desde el punto de vista audiovisual, como el acuerdo alcanzado ese mismo año con Paramount TV Program para producir un programa semanal de media hora llamado “Taking Advantage” en el que se utilizaba contenido editorial de *Business Week*. Este espacio televisivo tuvo una acogida muy positiva tanto desde el punto de vista de los telespectadores como de los anunciantes. Previo a este proyecto también exploraron otras vías a través de la televisión por cable como el acuerdo con Satellite News Channel 1, un proyecto en común entre Group W Satellite Communications y ABC Video Enterprises. A pesar de la buena acogida de estos programas, ambas iniciativas no tuvieron una continuidad en esta época⁸⁵⁶.

Lewis H. Young, refiriéndose a los cambios experimentados por *Business Week* entre 1969 y 1983, afirmaba que su contenido se había transformado de modo muy significativo. Según Young, más de la mitad de los departamentos y secciones de la revista eran nuevos y se habían introducido cambios en su diseño en al menos nueve ocasiones. El último, el más importante, se produjo en 1983 y se basó en los principios de flexibilidad, simplicidad y lógica. Al presentar el rediseño, ya al final de su mandato, Young comentaba que los intereses de los lectores habían cambiado y la revista necesitaba reflejar esos cambios. El cambio en la portada, por ejemplo, buscaba transmitir un sentido de urgencia e informar a los lectores de las noticias principales de la semana de forma simple y directa⁸⁵⁷.

⁸⁵⁵ Cfr., “Scoreboard Special. The Ultimate 1983 Annual Report”, *Business Week*, 21 de marzo de 1984, pp. 1-288; “Michael Jordan scores big –on and off the court”, *Business Week*, 3 de diciembre de 1984, pp. 78-82. La revista aumentó su cobertura del mundo del deporte y, en agosto de 1985, publicó su primera portada con un reportaje sobre la crisis que atravesaba el béisbol. Cfr., SYMONDS, W. C., “Baseball’s big league blues”, *Business Week*, 12 de agosto de 1985, pp. 40-48.

⁸⁵⁶ “3.6 million cable viewers can now tune in *Business Week*”, *McGraw-Hill News*, 24 de noviembre de 1982; “*Business Week*/Paramount TV Program”, enero, *Ideas*, 1983; “Paramount’s ‘taking advantage’ renewed for 26 weeks due to strong station and advertiser support”, Paramount Pictures Corporation, Los Angeles, 3 de febrero de 1984, p. 1.

⁸⁵⁷ Cfr., PIERCE, J. R., “Publisher’s Memo”, *Business Week*, 25 de abril de 1983, p. 10. El “*Business Week* Index”, que fue renovado en varias ocasiones, una de ellas en

Por su parte, Hunter ha comentado que, de forma progresiva, estos cambios formales y de contenidos impulsaron la cobertura de las nuevas tecnologías –sobre todo las tecnologías de la información-⁸⁵⁸.

Pero *Business Week* quería, ante todo, servir al hombre de negocios y ayudarlo en su actividad diaria. En este sentido, y desde su posición como director, Young subrayaría su profunda preocupación por el creciente desencuentro entre ejecutivos y medios de comunicación: Los emprendedores desconfiaban del tratamiento informativo recibido y, por su parte, los medios dudaban del trabajo realizado por las compañías. “That is too bad”, afirmaba el director de *Business Week*. “The free enterprise system, which has done so much to raise the standard of living for Americans and assure them more freedom than any other, needs both a strong free press and a strong business community –and both need to be respected by the public and each other”⁸⁵⁹. Al mismo tiempo, esta reflexión ayuda a comprender la insistencia de Young en la corrección y en la calidad general de las informaciones publicadas por el semanario.

El 24 de septiembre de 1984 comenzó el período de transición para el cambio de dirección de la revista, de Lewis H. Young a Stephen B. Shepard⁸⁶⁰. Ya desde enero de 1983, y tras unos años fuera del semanario, Shepard actuaba como *executive editor*, número dos de la revista, cargo que ocupó hasta el 1 de noviembre de 1984, cuando se convirtió en el nuevo *editor-in-chief* de *Business Week*. Con él empezaría una nueva época.

octubre de 1972, no era un sistema de predicción ni ofrecía una radiografía de la economía en general, sino que se centraba en una imagen instantánea del área más dinámica de la economía: la producción industrial. Cfr., “The new Index shows strong recovery”, *Business Week*, 21 de octubre de 1972, pp. 50 y 51.

⁸⁵⁸ HUNTER, B., “The New Look of Business Week”, *Washington Journalism Review*, julio y agosto de 1983, pp. 37-41.

⁸⁵⁹ YOUNG, L. H., “Business and the Media”, pp. 1-18, en McPHATTER, W. (ed.), *op. cit.*

⁸⁶⁰ Cfr., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 24 de septiembre de 1984, p. 9. En 1984, Young dejó la dirección de la revista para presidir la consultora internacional de *management* Diebold Group Inc.

3.3.2. Prosperidad del consumo y crisis petrolíferas en *Business Week*

Después de la Segunda Guerra Mundial, los grandes negocios estadounidenses comenzaron un proceso de internacionalización para explorar nuevos mercados en los que continuar su expansión y éxito en el mercado nacional. Esto se tradujo en un crecimiento económico casi constante hasta las crisis del petróleo de 1973 y 1979.

Estas etapas de prosperidad y crisis económica estuvieron acompañadas de la ausencia de liderazgo político en Washington. Tal situación, en el contexto de la tensión internacional propia de la Guerra Fría, llevaría a la participación estadounidense en conflictos bélicos como la Guerra de Corea y la de Vietnam. Los casos de corrupción como el Watergate y el tenso clima social creado por la irrupción de la violencia y de diversos movimientos reivindicativos, dañaron la imagen y confianza de la ciudadanía en la política. La llegada de Ronald Reagan al poder a principios de los años ochenta supondría el inicio de una nueva etapa en la que se recuperó el crecimiento económico y el poderío político de los Estados Unidos.

Durante este período de tiempo aparecieron numerosas innovaciones tecnológicas. Entre ellas, se destacan el desarrollo del armamento nuclear, la carrera por la conquista espacial, la explosión de la electrónica con la llegada de la televisión de color y del ordenador, la incipiente industria farmacéutica y biotecnológica, y el aterrizaje de los aviones *jet* al mercado.

Desde el punto de vista del *management*, irrumpe la era moderna del marketing, que consideraba las empresas y las familias como un sistema de comportamiento organizado. A lo largo de estos años, el marketing se convirtió en una filosofía del *management* que reflejaba la importancia de la orientación al consumidor para la empresa y se apoyaba en métodos cuantitativos y en el análisis del comportamiento.

3.3.2.1. Política, economía y Guerra Fría

La cabecera de McGraw-Hill reflejó la prosperidad económica de los años cincuenta a través de las noticias y columnas sobre perspectivas de los negocios, los “Business Outlook”, donde subrayaba el crecimiento estable en sectores como el automóvil, el textil, la construcción, la televisión y el acero⁸⁶¹.

Business Week se mostraría en todo momento como abanderada del liberalismo económico, y a través de sus informaciones y editoriales defendería la importancia de la libertad en el mundo de los negocios y de la economía libre como claves para el dinamismo de la industria estadounidense. La revista fue partidaria de la internacionalización de las empresas y subrayaría la importancia de que las empresas estadounidenses salieran al exterior y descubrieran nuevos mercados⁸⁶².

⁸⁶¹ *Business Week*, 7 de enero de 1950, p. 9; *Business Week*, 7 de enero de 1950, p. 9; “The Business Outlook”, *Business Week*, 3 de junio de 1950, pp. 9-10; “Biggest ever: Industry’s Expansion plans for 1952”, *Business Week*, 2 de febrero de 1952, pp. 1 y 76-82. En un artículo firmado por McGraw-Hill, se señalaba que 1952 era un año de *boom* económico y el mejor año desde 1929 en cuestiones financieras. Cfr., “In spite of a lot of uneasiness...The Boom is still rolling”, *Business Week*, 20 de septiembre de 1952, pp. 27-30; “Prosperity in the USA: Who has it?”, *Business Week*, 20 de diciembre de 1952, pp. 121 y 122; “Biggest year since 1929”, *Business Week*, 27 de diciembre de 1952, pp. 58-60.

⁸⁶² Cfr., “Global changes benefit global maker”, *Business Week*, 22 de septiembre de 1951, pp. 98 y 99; “Aid or Trade? A crisis ahead”, *Business Week*, 16 de agosto de 1952, pp. 153 y 154; “Trade, not Aid”, *Business Week*, 13 de diciembre de 1952, p. 172; “Tropical Africa. For U.S. Business: Wide Open risky tantalizing”, *Business Week*, 15 de abril de 1961, p. 1 y 56-88; “Full Steam ahead”, *Business Week*, 4 de abril de 1953, p. 164; “The New Europe”, *Business Week*, 29 de junio de 1959, p. 1; “How a single market will change the map of Europe”, *Business Week*, 29 de junio de 1959, pp. 70-96; “The Price of Government Intervention”, *Business Week*, 5 de septiembre de 1959, p. 124; “Overseas operations. Business’ new way to reach the world market”, *Business Week*, 3 de enero de 1959 p. 1; “U.S. Industry Migrates Abroad to Tap Markets of the World”, *Business Week*, 3 de enero de 1959, pp. 28-42; “What Europe’s new strength means. Our stake overseas”, *Ibid.*, p. 68; “Multinationalism: Is it good business?”, *Business Week*, 14 de junio de 1969, p. 1; “Nationalism sets boundaries for multinational giants”, *Ibid.*, pp. 94-98; “Companies aid in developing a reliable man-made heart”, *Ibid.*, pp. 130; “How to regulate the conglomerates”, *Business Week*, 21 de junio de 1969, p. 148; “Conglomerate: The corporations that make things jump”, *Business Week*, 30 de noviembre de 1968, p. 1; “Conglomerates”, *Ibid.*, pp. 74-84; “East-West thaw: I.

Desde el punto de vista político, *Business Week* criticó la postura de Truman de que la prosperidad económica que vivía el país –una de las más significativas de su historia- se debía al mérito y al trabajo de la Casa Blanca. La revista se mostraba crítica, no con la prosperidad económica, sino con que se afirmara que era un “regalo” de Truman al país, cuando realmente era un “regalo” del país a Truman⁸⁶³. También criticó al entonces presidente en política exterior: “That’s understandable. The foreign picture isn’t pretty.”

Entre los temas más tratados, cabe destacar las informaciones que reflejaban la tensión entre los Estados Unidos y la Unión Soviética durante la Guerra Fría⁸⁶⁴. Otros asuntos relevantes durante la década de 1950 fueron el desarrollo de la Guerra de Corea –con las implicaciones que tendría para los Estados Unidos, desde el punto de vista político y económico- y la creciente tensión en Oriente Medio, un problema internacional muy complejo debido, según la revista, a la falta de objetivos de la política exterior estadounidense en la zona⁸⁶⁵.

Wheat leads the way”, *Business Week*, 28 de septiembre de 1963, p. 25; “East-West thaw: II. Traders want to talk business with Soviets”, *Ibid.* pp. 26 y 27; “East-West thaw: III. Tramps reap the harvest”, *Ibid.* p. 28; “East-West thaw: IV, Is the moon race on or off?”, *Ibid.* pp. 29 y 30.

⁸⁶³ “Today’s boom is different”, *Business Week*, 29 de abril de 1950, p. 120. La revista afirmaba: “...Our current prosperity is not Truman’s anniversary present to the nation. It is the nation’s present to Truman”.

⁸⁶⁴ “Shall We Give Europe to Stalin?”, *Business Week*, 6 de junio de 1951, p. 120; “Will There Be a War?”, *Business Week*, 17 de marzo de 1951, p. 152; “Fighting Communism without guns”, *Business Week*, 23 de junio de 1951, p. 164. La revista también dedicó su atención a la nueva clase de ejecutivos que estaba naciendo en la Unión Soviética. Cfr., “Why Russia is caught in an economic trap”, *Business Week*, 20 de diciembre de 1952, pp. 94-105; “How to deal with the soviet threat”, *Business Week*, 28 de diciembre de 1957, p. 120; “Russia’s New Economic Challenge”, *Business Week*, 21 de junio de 1958, p. 164; “What the Nixon trip has done”, *Business Week*, 1 de agosto de 1959, p. 92.

⁸⁶⁵ “New Phase in the Cold War”, *Business Week*, 24 de junio de 1950, pp. 19-20; “Korea brings tough line in Far east”, *Business Week*, 1 de julio de 1950, pp. 73-77; “In Korea –We seize the initiative”, *Business Week*, 1 de julio de 1950, p. 80; “The Mounting Crisis for the Free World”, *Business Week*, 9 de diciembre de 1950, p. 108. *Business Week* comenzó en esta época a dedicar una sección a la industria de defensa. En esta ocasión, la portada hacía referencia al armamento y la Guerra de Corea. Cfr., “Munitions Output. Deliveries of military goods: doubled since Korea, will double again in a year”, *Business Week*, 9 de junio de 1951, p. 1; “Straight Talk and statesmanship”, *Business Week*, 23 de agosto de 1958, p. 104.

Para la cabecera, la amplia victoria de Eisenhower en las elecciones presidenciales del 4 de noviembre de 1952 “representaba el final de una era”. Ésta había comenzado 20 años atrás y en ella se había conseguido un gran progreso, aunque también se habían cometido graves errores⁸⁶⁶. La publicación analizaba la relación entre el Presidente de la nación y la comunidad de los negocios, y reconocía que la elección de Eisenhower inspiraba esperanza y confianza para ellos⁸⁶⁷.

Junto con los principales acontecimientos políticos del momento, el semanario continuó publicando perspectivas macroeconómicas para ayudar a sus lectores a comprender el contexto en el que actuaban sus negocios. En su 25 aniversario, en 1954, *Business Week* recordaba los hechos económicos más significativos desde su fundación, resaltando que 1954 pasaría a la historia por su crecimiento y el optimismo que generó para el futuro⁸⁶⁸. Este optimismo se fue confirmando en números

⁸⁶⁶ La revista presentaba a Eisenhower como un hombre “de instintos conservadores”, sin intención de destrozarse las reformas sociales de los veinte años anteriores, sino más bien de mantener e incluso expandir el sistema de la seguridad social, la estabilidad del precio de los productos agrícolas y la política económica orientada al crecimiento económico y al logro de un buen nivel de empleo. Cfr., “The End of an Era”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1952, p. 184.

⁸⁶⁷ Como prueba de ello, *Business Week* apuntaba a una encuesta que había realizado a varios ejecutivos y que mostraba cómo muchos de ellos habían comenzado nuevos programas de expansión, justo después de las elecciones. La mayoría, afirmaba, “estaban seguros” de que la nueva Administración apoyaría a los negocios, “aportándoles una fundación más firme para sus planes de futuro”. Entre las medidas que esperaban, cabe destacar una mayor estabilidad del dólar, la reducción de impuestos y una mayor eficiencia y control del gasto por parte del Gobierno. Cfr., “Eisenhower and the Business Community”, *Business Week*, 29 de noviembre de 1952, p. 144.

⁸⁶⁸ La publicación auguraba que para 1979 las plantas de producción serían casi totalmente automáticas, con supervisores de máquinas reemplazando al maquinista, tal y como el maquinista había reemplazado al artesano. Ahora bien, esto no significaba que la gente fuera a perder su trabajo. De lo contrario, se necesitarían más trabajadores para incrementar la producción. Asimismo, la revista señalaba cómo el gobierno y los negocios debían cooperar para poder responder con eficacia a los movimientos cíclicos de la economía y no permitir que otra depresión similar a la ocurrida entre 1930 y 1932 volviera a suceder. El semanario se preguntaba: ¿Cómo podemos mantener la prosperidad durante tiempos de paz sin correr el riesgo de sufrir una inflación crónica? Concluía el editorial afirmando que los próximos 25 años traerían grandes cambios, de magnitud similar a los

posteriores, donde los *Outlook* destacaban el incremento del consumo, de la inversión y del gasto público federal⁸⁶⁹.

A pesar de que desde finales de los años cincuenta *Business Week* reflejaba la creciente preocupación entre los economistas por el futuro de la economía⁸⁷⁰, también continuó celebrando el éxito económico que suponía alcanzar un Producto Interior Bruto de medio trillón de dólares. El semanario describía la economía estadounidense de “increíblemente rica y diversa”, y afirmaba que su gran tamaño presentaba nuevas oportunidades, problemas y decisiones que tomar⁸⁷¹. Por otra parte, destacaba cómo el poderío de los negocios estadounidenses ejercía una creciente influencia en el resto del mundo. Sin embargo, el contexto industrial y económico estaba cambiando, al igual que el papel representado por los Estados Unidos, de su situación de dominio de la posguerra a la compleja relación con las naciones industriales reconstruidas⁸⁷².

Desde el punto de vista ideológico, si ya desde la década anterior *Business Week* se había hecho eco de los peligros y temores de la creciente expansión del comunismo, con especial énfasis en lo

recogidos por *Business Week* hasta ese momento, y se sentía confiada de que aquellos cambios estarían dirigidos hacia la creación de un país mejor y más próspero. Cfr., “Industry Moves- A massive, continuing flow to the south and west”, *Business Week*, 13 de agosto de 1955, p. 1; “What’s happening to the face of the U.S. Industrial Map”, *Idem.*, pp. 78-96; “The 25 years that remade America. 1929 Depression. 1941 War. 1954 Boom”, *Business Week*, 4 de septiembre de 1954, p. 1; “1954: Turning Point in History?”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1954, p. 80; “America’s Possibilities”, *Business Week*, 30 de abril de 1955, pp. 158-166.

⁸⁶⁹ “Business Outlook”, *Business Week*, 3 de diciembre de 1955, p. 17. El “Outlook” de 1956 auguraba que iba a ser un año de gran crecimiento, con un Producto Interior Bruto que podía mejorar un 2,5% respecto al año anterior y un 10% comparado con 1953. Cfr., “Business Outlook”, *Business Week*, 31 de diciembre de 1955, p. 9. Medios de comunicación como *Time* se referirían a 1956 como el mejor año de la historia desde el punto de vista de cualquier indicador económico.

⁸⁷⁰ “What History Teaches about boom-and-bust cycles”, *Business Week*, 11 de enero de 1957, pp. 28-30; “Time to plan an anti-recession program”, *Business Week*, 8 de febrero de 1957, p. 120.

⁸⁷¹ “A Half-trillion-dollar economy”, *Business Week*, 27 de diciembre de 1958, p. 1; “Breaking into a \$500-billion economy”, *Ibid.*, pp. 36-44.

⁸⁷² “The shape of ’60 for world business”, *Business Week*, 2 de enero de 1960, p. 1; “The U.S. shifts to a new role”, *Ibid.*, p. 96.

que ocurría en la Unión Soviética y en China⁸⁷³, estos se agravaron tras la revolución de Fidel Castro en Cuba, con el debilitamiento de las relaciones entre los Estados Unidos y el país latinoamericano en años posteriores⁸⁷⁴.

Como era norma habitual en su cobertura del escenario político nacional, el semanario siguió de cerca la gran expectación generada por la victoria de John F. Kennedy en las elecciones de

⁸⁷³ “China’s Red Regime: Stronger than ever”, *Business Week*, 22 diciembre, pp. 93-96; “Red China Where Communism is building a new industrial power”, *Business Week*, 24 de julio de 1954, p. 1; “Red China: An Ancient Land with New Ambitions”, *Ibid.*, pp. 92-104; “China on the Stage”, *Ibid.*, p. 144; “Showdown with red China”, *Business Week*, 29 de enero de 1955, pp. 27 y 28; “Risks for Peace”, *Business Week*, 5 de febrero de 1955, p. 144; “Can Red China industrialize with people instead of machines?”, *Business Week*, 7 de marzo de 1959, p. 1. El semanario destacaba el progreso conseguido en China, de donde salían cada vez más científicos e ingenieros, aunque de poca calidad. *Business Week* advertía de que el comercio con China era complicado pero estaba creciendo, y subrayaba las grandes dificultades que los hombres de negocios encontraban a la hora de realizar acuerdos comerciales allí. El hecho de romper el aislamiento era tanto una amenaza para la paz como una liberación para que la nación siguiera creciendo. Cfr., “China’s struggle to catch up in science”, *Business Week*, 5 de febrero de 1966, p. 1; “China’s push to catch up in science”, *Ibid.* p. 116-120; “China traders thrive again”, *Business Week*, 24 de septiembre de 1966, pp. 80-86; “Red China: the economy behind the open door”, *Business Week*, 24 de julio de 1971, pp. 46 y 47. Ya en los años setenta, George B. Ringwald, corresponsal jefe de la corresponsalía de *Business Week* en Tokyo, se convirtió en uno de los primeros periodistas en conseguir un visado para ir a China para cubrir la apertura del Kwangchow Export Commodities Fair en Cantón. “Con la ‘cortina de bambú’ partida, esperamos que Ringwald y otros corresponsales de McGraw-Hill puedan ejercer su labor periodística desde China con más frecuencia”, afirmaba la revista. Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 30 de octubre de 1971, p. 6. En la segunda mitad de la década de 1970, el semanario indicaba cómo China comenzaba a abrir sus fronteras y a mirar a otros países en cuestiones industriales y comerciales. “China’s new leaders start looking outward”, *Business Week*, 5 de septiembre de 1977, pp. 46-48.

⁸⁷⁴ “The growing threat in Cuba”, *Business Week*, 13 de febrero de 1960, p. 146; “Cuba a vital stake in Cold War”, *Business Week*, 20 de febrero de 1960, pp. 47-53; “Russia fires up Cuban Crisis”, *Business Week*, 16 de julio de 1960, pp. 34-36; “What we can learn from failure”, *Business Week*, 29 de abril de 1961, p. 128; “A fresh start in foreign policy”, *Business Week*, 10 de junio de 1961, p. 136. En años posteriores, la revista reflejaba cómo cada vez más cubanos se exiliaban en los Estados Unidos. “Cuba’s new refugees get jobs fast”, *Business Week*, 12 de marzo de 1965, p. 69.

1960, y analizó a los miembros del nuevo gobierno y los cambios que se esperaban en política económica y exterior. La revista advertía de la necesidad de que la nueva Administración actuara con rapidez para hacer frente a los problemas en Latinoamérica, tales como el comunismo cubano, el control de la expansión del armamento nuclear y, en materia económica, para hacer frente al desaceleramiento económico que se estaba viviendo⁸⁷⁵. A pesar del gran entusiasmo generado por la elección de Kennedy, *Business Week* criticó en sus editoriales algunas de sus decisiones⁸⁷⁶.

La trigésimo quinta presidencia de los Estados Unidos se vio truncada trágicamente con el asesinato del Presidente en 1963. *Business Week* dedicó una portada y un reportaje especial en su memoria, y subrayó los logros conseguidos en sus dos años y diez meses en la Casa Blanca. Especialmente alabó el progreso conseguido en las relaciones con la Unión Soviética y en la búsqueda de soluciones para los problemas sociales que acechaban al país⁸⁷⁷.

⁸⁷⁵ “The Weather on Election”, *Business Week*, 22 de octubre de 1960, pp. 32-34; “President-elect. John F. Kennedy”, *Business Week*, 12 de noviembre de 1960, pp. 1 y 25-38; “The Kennedy program takes shape”, *Business Week*, 25 de marzo de 1961, p. 166; “The New Administration gets a fast start”, *Business Week*, 28 de enero de 1961, p. 134; “Reds Export Cuban Revolution”, *Business Week*, 18 de febrero de 1961, pp. 61-74; “Kennedy’s Manpower problem”, *Business Week*, 10 de diciembre de 1960, p. 156; “Kennedy’s first problem: recession”, *Business Week*, 17 de diciembre de 1960, p. 132; “What Kennedy Election Means”, *Business Week*, 12 de noviembre de 1960, p. 194; “Kennedy’s Economic Mixture”, *Business Week*, 25 de febrero de 1961, pp. 23-26.

⁸⁷⁶ “A disappointing presidential message”, *Business Week*, 3 de junio de 1961, p. 108; “Why we are failing in Latin America”, *Business Week*, 31 de marzo de 1962, p. 116; “The crisis over Cuba”, *Business Week*, 27 de octubre de 1962, p. 1 y 86-110; “After the missile crisis”, *Business Week*, 3 de noviembre de 1962, p. 1; “Back from a brink”, *Ibid.*, pp. 25-27; “What comes after Cuba?”, *Business Week*, 17 de noviembre de 1962, p. 180; “Cuba’s economy communist style”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1963, p. 1.

⁸⁷⁷ “Assassins put world spotlight on Lyndon B. Johnson –new U.S. President”, *Business Week*, 30 de noviembre de 1963, pp. 1 y 21-23; “A tragedy and a challenge”, *Ibid.*, p. 124; El último editorial de 1963 señalaba que ese año nunca se olvidaría debido al asesinato del presidente. En el texto se comentaba el *boom* económico y la tragedia de Kennedy. Cfr., “The year you won’t forget”, *Business Week*, 28 de diciembre de 1963, p. 96.

3.3.2.2. Sociedad de consumo y tensión social

Lyndon B. Johnson se convirtió en presidente de la nación y la revista destacó sus políticas continuistas, aunque con un mayor énfasis en derechos civiles y recortes de impuestos⁸⁷⁸. *Business Week* recogía el sentir de sus lectores y mostraba el apoyo de los hombres de negocios a Johnson, así como su confianza en que la economía continuaría creciendo⁸⁷⁹.

Desde el punto de vista económico, la cabecera de McGraw-Hill calificó la primera mitad de la década de 1960 como “una de las grandes eras de la historia económica de los Estados Unidos”. Pero a pesar del nuevo récord de empleo y producción, la revista añadía que la gran incertidumbre existente presagiaba que algo negativo iba a suceder en el futuro⁸⁸⁰.

Para mejorar la oferta de contenidos con una perspectiva macroeconómica y tratar de arrojar luz sobre este contexto, *Business Week* publicó una serie de artículos de economistas como Milton Friedman, Paul Samuelson o G. L. Bach. Aunque sus opiniones eran divergentes en cuestión de política monetaria, todos defendían la gran influencia de la Reserva Federal en la marcha de la economía y la necesidad de una política monetaria expansiva para hacer frente a la llegada de otra posible crisis⁸⁸¹.

Desde el punto de vista de la economía internacional, Japón comenzó a aparecer con mayor frecuencia en las páginas del semanario a partir de los años sesenta. *Business Week* afirmaba que Japón se había convertido en la cuarta economía mundial, y analizaba cómo los hombres de negocios japoneses estaban invirtiendo y

⁸⁷⁸ “The Time is now”, *Business Week*, 30 de noviembre de 1963, pp. 23 y 24.

⁸⁷⁹ “Business pledges its support”, *Ibid.*, pp. 32-34; “Realism on the business outlook”, *Business Week*, 20 de marzo de 1965, p. 180. El impacto del conflicto en Vietnam, entre otros acontecimientos, había repercutido en un aumento de la inversión en defensa para hacer frente a los nuevos pedidos llegados desde el frente. Cfr., “Impact of Vietnam begins to register”, *Business Week*, 15 de mayo de 1965, pp. 27 y 28.

⁸⁸⁰ “What has made de Sixties soar”, *Business Week*, 16 de julio de 1966, p. 152.

⁸⁸¹ “What happens when Fed changes its tune?”, *Business Week*, 15 de febrero de 1967, pp. 188-192; “Gold crisis jolts the West”, *Business Week*, 23 de marzo de 1968, p. 1; “How long can the medicine work?”, *Business Week*, 23 de marzo de 1968, pp. 130-132.

vendiendo en el extranjero⁸⁸². La cabecera señalaba el excelente trabajo en equipo y la eficiencia de sus negocios y trabajadores como principales factores para que Japón se hubiera convertido en la sociedad más rica de Asia, y en uno de los principales competidores de los Estados Unidos en cuestiones de comercio internacional⁸⁸³. A pesar de esta posible competitividad, *Business Week* siguió mostrándose contraria a las medidas proteccionistas, y favorable al libre comercio, criticando al Gobierno y al Congreso por sus continuas propuestas proteccionistas que resultaban restrictivas y contradictorias⁸⁸⁴. Por otra parte, la cabecera reflejaba cómo Europa comenzaba a crecer unida y se convertía en una potencia económica y política mundial⁸⁸⁵.

De forma paralela a la cobertura macroeconómica, política y empresarial, *Business Week* cubrió los movimientos sociales que se produjeron en los Estados Unidos durante la década de 1960, gracias al trabajo publicado en la sección “Cities”, donde de forma habitual se analizó la existencia de grandes Bolsas de pobreza y desempleados, la mayoría de ellos afroamericanos, en las grandes ciudades estadounidenses⁸⁸⁶. Además de la creciente brecha entre ricos y pobres, la violencia y la exclusión social fueron temas latentes en esta época. Uno de los momentos culminantes llegó con el asesinato de Martin Luther King. La revista abrió su sección de

⁸⁸² “Japan drives for still faster growth”, *Business Week*, 17 de junio de 1961, p. 1; “Emperor” of Japan’s big steel industry, now No. 4 in the world, is Pres. Yoshihiro Inayama of Yawata Iron & Steel”, *Business Week*, 29 de septiembre de 1962, p. 1; “Japan’s new market: affluent consumers”, *Business Week*, 21 de marzo de 1964, p. 1; “Japan’s powerful push overseas”, *Business Week*, 19 de agosto, 1967, pp. 1 y 92-106.

⁸⁸³ “Japan is a remarkable industrial machine”, *Business Week*, 7 de marzo, pp. 59-74; “Japan outgrows its old policies”, *Ibid.*, p. 154.

⁸⁸⁴ “Protectionist field day”, *Business Week*, 29 de agosto de 1970, p. 84; “The dangers of using import quotas”, *Business Week*, 9 de mayo de 1970, p. 140. *Business Week* hizo referencia a los indicios de crisis económica que se avecinaban y afirmaba que cada vez un mayor número de economistas, expertos y hombres de negocios se mostraban pesimistas a la hora de analizar el futuro. Cfr., “The pessimists are a growing minority”, *Business Week*, 27 de junio de 1970, p. 33.

⁸⁸⁵ “The U.S. faces a United Europe”, *Business Week*, 12 de agosto de 1961, p. 120; “What makes Europe grow so fast?”, *Business Week*, 9 de junio de 1962, p. 128.

⁸⁸⁶ RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 22 de agosto de 1970, p. 5.

noticias con esa información, afirmando que la tragedia hacía que la nación quedara dividida, y advertía de una potencial crisis racial y de violencia en todo el país. “Si queremos evitar una mayor tragedia, el pueblo americano y sus líderes deberían comenzar a actuar con mayor conocimiento y determinación”, señalaba⁸⁸⁷.

Con la llegada de Nixon a la presidencia de la nación, *Business Week* destacó la necesidad de solventar los problemas económicos desde una política monetaria y fiscal restrictiva, así como la importancia de sanear el presupuesto y frenar la inflación. En el plano internacional y social, el semanario indicaba que las prioridades eran acabar la guerra de Vietnam, diseñar el nuevo papel de los Estados Unidos en el mundo, unificar al país y solucionar los problemas existentes con las minorías étnicas⁸⁸⁸.

Pero los grandes temas de política económica y social no eran los únicos que centraban la atención del semanario. Había otros, entonces menores pero con una gran proyección futura, que se anticiparon en acierto. Era el caso de las políticas medioambientales y energéticas. Estos asuntos aparecieron con frecuencia desde los años cincuenta y sesenta. Fueron habituales noticias y reportajes en este campo, desde la contaminación en las ciudades, el reciclaje de la basura y el tratamiento del agua, hasta el desarrollo de la energía solar y eólica⁸⁸⁹.

⁸⁸⁷ “A new phase begins for civil rights”, *Business Week*, 13 de abril de 1968, p. 1; “The riptide of disunity”, *Ibid.* pp. 27-32; “The legacy of Martin Luther King”, *Business Week*, 13 de abril de 1968, p. 144.

⁸⁸⁸ “Nixon sets the stage”, *Business Week*, 25 de enero de 1969, pp. 33 y 34.

⁸⁸⁹ A mediados de la década de 1950, la revista afirmaba que había esperanza en la lucha contra la contaminación en las ciudades. Las técnicas de tratamiento de basuras habían sido desarrolladas en un entorno muy equilibrado que podía sostener el problema de deshacerse de los materiales tóxicos de las naves espaciales en productos reciclados que podían volver a utilizarse. El tratamiento del agua fue otro tema que despertó un interés general en la opinión pública. Además, las compañías también necesitaban agua limpia para desarrollar sus actividades. Cfr., “Waste Disposal in the Space Age”, *Business Week*, 14 de marzo de 1959, pp. 195-198; “Pollution fight picks up force”, *Business Week*, 13 de noviembre de 1965, pp. 109-117; “New Weapons Against Pollution”, *Business Week*, 13 de agosto de 1955, pp. 136 y 137; “Putting the sun’s heat to work”, *Business Week*, 26 de enero de 1957, pp. 118-124; “Solar Cell is ready for commercial jobs”, *Business Week*, 20 de julio de 1957, pp. 66-81. La contaminación y el entorno fueron asimismo temas que la revista abordó desde el punto de vista de la educación ya que, según ella, la educación de las nuevas generaciones era la mejor vía para poder cambiar la actitud

Para celebrar la llegada de la década de 1970, *Business Week* dedicó casi un número completo al análisis de los principales retos económicos de la próxima década. Se trataba de un proyecto en el que se recurrió a economistas de la talla de John Kenneth Galbraith y en el que participaron una veintena de editores durante dos meses, bajo la dirección de John L. Cobbs y Paul B. Finney, *editor* y *managing editor* de *Business Week*, respectivamente.

El semanario pronosticaba en este reportaje especial que la década de los setenta sería muy diferente a las anteriores. Si los años cincuenta y sesenta se habían caracterizado por la consolidación y crecimiento económico –sin perder de vista las tensiones generadas por las guerras de Corea y de Vietnam en el exterior, y las revueltas sociales dentro del país– los años setenta no verían el estallido de otro gran conflicto bélico, pero “iban a requerir de toda la energía, humor y voluntad” de la sociedad para hacer frente a una elevada tasa de inflación, en gran medida originada por la escalada de los precios del petróleo, que sería el mayor problema para la estabilidad económica⁸⁹⁰.

de los ciudadanos hacia el entorno. Por ello, publicó informaciones en las que reflejaba cómo entendían los estudiantes el tema de la contaminación. *Business Week* contaba desde principios de los años setenta con una sección específica sobre el medio ambiente. Precisamente uno de sus primeros editores fue Stephen B. Shepard, quien se convertiría más adelante en *editor-in-chief*. En general, se publicaron editoriales que criticaban duramente la creencia arraigada en los Estados Unidos de que el crecimiento sin límite era lo mejor que podía suceder. El semanario trataba de concienciar a sus lectores de la importancia de conseguir un desarrollo sostenible en el que se cuidara y respetara el entorno como fuente principal de los recursos que permitían una vida mejor. Desde finales de la década de 1970, tomó una perspectiva más global en temas de medio ambiente y se interesó no sólo por lo que los Estados Unidos hacían, sino también por las actividades llevadas a cabo en otros países, sobre todo los considerados del Tercer Mundo, donde había un menor control sobre la evolución del entorno y sus posibles consecuencias en el futuro. Cfr., “Why Third World nations ignore pollution”, *Business Week*, 10 de julio de 1978, p. 90D; “How students see the pollution issue”, *Business Week*, 7 de febrero de 1970, pp. 86-88; “The U.S. can still make the biggest the best”, *Business Week*, 17 de octubre de 1970, p. 192.

⁸⁹⁰ Para decorar el reportaje especial, *Business Week* había recurrido a Peter Max, un conocido artista e ilustrador de Nueva York. Cfr., “The Seventies: super but seething. The birth of a decade”, *Business Week*, 6 de diciembre de 1969, pp. 76-212; “Business faces a decade of change”, *Ibid.*, p. 214; RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Ibid.*, p. 7. En su aportación al número especial sobre la

De hecho, el acontecimiento de mayor calado en esta década desde el punto de vista macroeconómico fue precisamente el impacto de la crisis energética en la economía estadounidense que, según *Business Week*, se había convertido a principios de los setenta en la mayor economía del mundo⁸⁹¹.

3.3.2.3. Crisis del petróleo

En su afán habitual por mirar al futuro, el semanario analizaba las consecuencias de la crisis, desde los efectos de la caída del dólar hasta los problemas que las empresas tenían para encontrar el capital necesario con el que financiar sus actividades diarias. La revista explicó con detalle el papel de los bancos en esta situación, ya que se habían convertido en conglomerados financieros globales, muy modernos y complejos, que estaban involucrados en una docena de sectores importantes, además del tradicional negocio bancario. Esa situación, además, ponía en riesgo el futuro de instituciones como la Reserva Federal⁸⁹².

Por su papel protagonista en esta crisis, Oriente Medio se convirtió de repente en otro de los focos prioritarios. *Business Week* analizaba el impacto de la contracción de la oferta de petróleo, y afirmaba que la decisión de Arabia de reducir la producción debería hacer que los Estados Unidos tomaran medidas para rebajar su

década de 1970, el prestigioso economista de la Universidad de Harvard J. K. Galbraith afirmaba que el problema de los próximos años sería la asignación de recursos allí donde iban a ser necesitados, es decir, en las ciudades. Por otro lado, los Estados Unidos deberían aprender a vivir sin un gran presupuesto del Departamento de Defensa, que el país había utilizado para estabilizar la economía e impulsar la tecnología. A su vez, sería necesario una mayor planificación y un mayor control sobre el medio ambiente, afirmaba Galbraith. Cfr., *Ibid.*, p. 111.

⁸⁹¹ “The trillion-dollar economy. How the world’s biggest economy works”, *Business Week*, 17 de octubre de 1970, pp. 1 y 65-192.

⁸⁹² “Why the dollar falls”, *Business Week*, 28 de julio de 1973, p. 1; “The dramatic run on the dollar”, *Ibid.*, pp. 56-62; “Capital Crunch. Can U.S. industry fin the money it needs?”, *Business Week*, 22 de septiembre de 1973, pp. 1 y 42-54; “Is the Fed brewing another recession?”, *Business Week*, 6 de octubre de 1973, pp. 1 y 100-109; “Why the Fed went wrong”, *Ibid.*, p. 126.

dependencia de las importaciones petrolíferas de Oriente Medio⁸⁹³. La revista denominaba la crisis como “la economía de la escasez”, y subrayaba la importancia de luchar contra la inflación y la recesión económica del momento. También centró su atención en cómo los ejecutivos debían dirigir en tales circunstancias y se refirió a la historia económica para buscar soluciones, concluyendo que la historia del pensamiento económico parecía insuficiente⁸⁹⁴.

El tono discursivo del semanario con respecto a la crisis se hizo cada vez más serio debido a que, a diferencia de lo sucedido con otras recesiones previas, ésta no parecía presentar ningún signo de recuperación⁸⁹⁵. *Business Week* apostaba por una política económica restrictiva prolongada para reducir la tasa de inflación, aunque con el

⁸⁹³ “The new economics in the Middle East”, *Business Week*, 20 de octubre de 1973, pp. 1 y 78-84; “A valuable lesson”, *Ibid.*, p. 120.

⁸⁹⁴ “The modern paradox: Fighting inflation and recession”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1974, p. 1; “Dealing with recession”, *Ibid.*, p. 120. El tema del petróleo encabezó la sección de noticias durante varios números. *Business Week* afirmaba que la escasez de combustible sería dolorosa para algunos países y estimulante para otros. Arabia Saudí había prometido finalizar la venta de petróleo a cualquier nación que vendiera combustible a las fuerzas armadas estadounidenses. El alto nivel del precio de la energía podría reducir el crecimiento económico de las naciones industrializadas, apuntaba el semanario en un análisis sobre la nueva estructura de la industria del petróleo y los problemas que subyacían. Cfr., “Oil darkens the 1974 outlook”, *Business Week*, 24 de noviembre de 1973, pp. 20-22; “How the energy crisis will hit industry”, *Ibid.*, pp. 56-60; “The time is right for a Middle East settlement”, *Ibid.*, p. 88; “A low-energy life style”, *Business Week*, 1 de diciembre de 1973, p. 96; “An oil threat to the U.S. military”, *Ibid.*, pp. 18-20; “The high price of high oil prices”, *Business Week*, 5 de enero de 1974, pp. 18-20; “Energy for the future”, *Ibid.*, p. 78; “The new shape of oil”, *Business Week*, 2 de febrero de 1973, p. 1; “The new shape of the U.S. oil industry”, *Ibid.*, pp. 50-58; “The future of oil profits”, *Ibid.*, p. 76; “A way to fight inflation”, *Idem*; “The danger in oil prices”, *Business Week*, 6 de julio de 1974, p. 120; “Cutting down oil needs”, *Business Week*, 5 de octubre de 1974, p.108; “A new idea on oil deficits”, *Business Week*, 12 de octubre de 1974, p. 144; “Long-term energy”, *Business Week*, 26 octubre de 1974, p. 126; “America’s floundering oil policy”, *Business Week*, 23 de noviembre de 1974, pp. 80-85; “Special Report: A materials scarcity that has hit the nation with shattering effects”, *Business Week*, 10 de noviembre de 1973, pp. 150-168; “Theory deserts the forecasters”, *Business Week*, 29 de junio de 1974, pp. 1 y 50-59.

⁸⁹⁵ “What’s behind the economy’s sickening slide”, *Business Week*, 3 de febrero de 1975, pp. 66-72; “Fighting recession without feeding inflation”, *Business Week*, 10 de febrero de 1975, p. 98.

riesgo de volver a una depresión parecida a la de los años treinta⁸⁹⁶. En este sentido, defendió la política monetaria de la Fed y advirtió el ascenso de Alan Greenspan como uno de los economistas más influyentes del país, por “sus grandes habilidades objetivas y su integridad personal y profesional”⁸⁹⁷.

Hacia 1975 *Business Week* comenzó a hablar de síntomas de recuperación económica y a reflejar la existencia de un optimismo moderado, aunque advertía de los riesgos de inflación que acompañaban al crecimiento⁸⁹⁸. Para mitad de año, el “Outlook” auguraba el final de la recesión y comentaba que la economía había tocado suelo para comenzar el largo camino de la recuperación⁸⁹⁹.

Con Jimmy Carter como presidente, *Business Week* abogó por la recuperación económica como única vía para que el Presidente pudiera cumplir sus promesas electorales⁹⁰⁰. No en vano, Carter heredaba una economía mundial que sufría estanflación y un amenazante incremento de los precios del petróleo, además de un

⁸⁹⁶ “Is Inflation dead?”, *Business Week*, 3 de marzo de 1975, pp. 1 y 46-55.

⁸⁹⁷ “The soft-sell charm of Alan Greenspan”, *Business Week*, 28 de abril de 1975, pp. 66-70; “The Fed’s credibility”, *Ibid.*, p. 90.

⁸⁹⁸ Cfr., “The optimism is still cautious”, *Business Week*, 4 de agosto de 1975, pp. 16-17; “Sowing the seeds of more world inflation”, *Business Week*, 8 de septiembre de 1975, pp. 66-68; “Capital crisis. The \$4.-trillion America needs to grow”, *Business Week*, 22 de septiembre de 1975, pp. 42-115; “Reforms for growth”, *Ibid.*, p. 136; “Economy recovery. How fast? How strong?”, *Business Week*, 29 de septiembre de 1975, pp. 54-59; “Time for expansion”, *Business Week*, 2 de junio de 1976, p. 72.

⁸⁹⁹ Las noticias sobre la recuperación económica continuaron a lo largo del año y señalaban que la recuperación continuaría en 1976. Cfr., *Business Week*, 16 de junio de 1975, p. 15.

⁹⁰⁰ “Interview with Carter. Combating the big spender label”, *Business Week*, 20 de septiembre de 1976, pp. 94-96; “Carter’s turn”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1976, p.1; “Carter’s turn stimulating the recovery”, *Ibid.*, pp. 40-42. Con anterioridad, la revista había recordado que los seis temas principales de los candidatos a la presidencia de los Estados Unidos eran asuntos económicos que abarcaban desde la inflación, el desempleo y los impuestos hasta la energía, el desarrollo urbano y las relaciones internacionales. Cfr., “Agenda for the campaign. The economic debate begins”, *Business Week*, 20 de septiembre de 1976, pp. 1 y 76-90.

mundo en el que la tasa de inflación estaba creciendo sin control y los tipos de cambio eran caóticos⁹⁰¹.

En un análisis sobre la política energética de Carter, el semanario explicaba que con la escalada de los precios de la energía, con la caída de la oferta de petróleo y una política de energía alternativa cada vez menos atractiva, el Gobierno debería hacer hincapie en la conservación de recursos para tratar de mejorar la eficiencia empresarial, sin sacrificar al mismo tiempo el crecimiento económico⁹⁰².

Para finales de década, el semanario reflejaba cómo la inflación se había convertido de nuevo en el mayor problema del país, según las encuestas, y constituía un gran riesgo para una posible recesión en los Estados Unidos⁹⁰³. La Reserva Federal, con Paul A.

⁹⁰¹ El semanario señalaba que para el presidente Carter un crecimiento más rápido de la economía de los Estados Unidos y una mayor negociación y cooperación en el extranjero solucionarían muchos de los problemas del país. Entre ellos, un débil crecimiento económico, una elevada tasa de inflación, inestabilidad de los tipos de cambio, y una elevada deuda acumulada entre los países menos desarrollados. Carter necesitaba un grupo de asesores que entendieran estos problemas económicos mundiales. Cfr., “The traps facing the U.S. abroad”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1976, pp. 142-146; “President’s Carter’s first job”, *Ibid.*, p. 196.

⁹⁰² *Business Week* se mostraría crítica con el estilo y la política de Carter, y llegaría a caricaturizarlo corriendo con una antorcha en la que se podía leer “política económica”, mientras derribaba vallas en las que se leía: “mercado de valores”, “dólar estadounidense” y “confianza pública”. Cfr., “Carter’s Conundrum: Will Energy conservation throttle economic growth?”, *Business Week*, 25 de abril de 1977, pp. 66-80; “Inflation gains speed” y “Realism in energy use”, *Ibid.*, p. 128.

⁹⁰³ La cabecera dedicaría un reportaje especial a analizar el grave problema que la inflación estaba suponiendo para el crecimiento económico del país. Según la revista, la política gubernamental era la principal culpable y las medidas del Gobierno para aliviar el impacto de la subida de los precios hacía que la inflación fuera todavía más violenta, de hecho, la inflación parecía tan incrustada en la sociedad estadounidense que parecía irrevocable. Cfr., “The great government inflation machine”, *Business Week*, 22 de mayo de 1978, pp. 1 y 106-150; “Ending bankrupt policies that breed inflation”, *Ibid.*, p. 190; “Investment outlook 1979”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1978, pp. 1 y 70-154; “Can fiscal restraint win renomination for Carter?”, *Business Week*, 29 de noviembre de 1979, pp. 1 y 72-96; “Realistic oil pricing”, *Business Week*, 23 de abril de 1979, p. 158; “Steps to stop inflation”, *Business Week*, 30 de abril, p. 110; “If a recession starts”, *Business Week*, 28 de mayo de 1979, p. 186, p. 186; “New World economic order”, *Business Week*, 24 de julio de 1978, pp. 1 y 68-79; “A new protectionism”, *Business Week*, 27 de febrero de 1978, p. 118; “The talk grows of a coming recession”, *Business Week*, 20

Volcker como presidente, había tomado la responsabilidad de combatirla. La cabecera advertía que las duras medidas de Volcker conllevaban riesgos muy serios que iban desde una crisis de crédito hasta una prolongada recesión económica. Sin embargo, estas medidas eran la única esperanza para controlar la escalada de precios y recuperar el crecimiento económico. A través de sus páginas, elogiaba las medidas de la Fed y apelaba a la colaboración de la Casa Blanca y el Congreso⁹⁰⁴.

Además de enfrentarse a una crisis económica, los Estados Unidos tenían que hacerse cargo, al mismo tiempo, del declive de su poderío mundial. En una llamativa portada, *Business Week* mostraba una imagen de la estatua de la libertad llorando, y argumentaba que, desde la derrota de Vietnam, los Estados Unidos habían sido golpeados por una serie de errores políticos y diplomáticos que habían tenido un impacto negativo en la economía del país. La revista subrayaba la existencia de un sentimiento que manifestaba que la fuerza de los Estados Unidos como primera potencia global había ido demasiado lejos, y analizaba las consecuencias y significado del declive de poder en términos económicos, financieros, políticos y militares⁹⁰⁵.

La situación de crisis provocó un interesante debate teórico sobre política económica en los setenta, década en la que se vivió la batalla entre keynesianos y monetaristas. En Estados Unidos, a finales de la década, de ese debate surgió la denominada “economía de la oferta”, una teoría económica que, según Parsons, tuvo un gran impacto en el pensamiento económico de los Estados Unidos en aquella época⁹⁰⁶, y a la que *Business Week* dedicó especial atención:

“One reason the concept of supply-side economics is gaining wide acceptance is that it is broad enough to encompass a wide spectrum of views –from those who want to increase supply by reducing the role of

de marzo de 1978, pp. 22-25; “Free Trade works best”, *Business Week*, 27 de marzo de 1978, p.132.

⁹⁰⁴ “A bold gamble against inflation”, *Business Week*, 22 de octubre de 1979, pp. 66-69. “The Fed takes charge”, *Ibid.*, p. 194.

⁹⁰⁵ “The decline of the U.S. Power”, *Business Week*, 12 de marzo de 1979, pp. 1 y 36-96; “Why the U.S. is losing power in the world”, *Ibid.*, p. 128; ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 9 de abril de 1979, p. 6.

⁹⁰⁶ PARSONS, W., *op. cit.*, pp. 144-146.

government in the economy to those who want more economic planning”⁹⁰⁷.

3.3.2.4. La economía de la oferta

La teoría de la economía de la oferta defendía que la forma más eficiente para conseguir el crecimiento económico era a través de incentivos fiscales y una menor regulación para que los consumidores contasen con más oferta a un precio menor. Después de una década de crecimiento muy suave y una elevadísima inflación, los problemas se centraban en cómo estimular la oferta, más que la demanda –en contraste con la teoría de John Maynard Keynes, que se centraba en cómo alentar la demanda para estabilizar la economía-. La economía de la oferta trataba temas como la productividad, la creación de capital, la oferta de trabajo, la tecnología, la escasez de recursos y la regulación, y se acercaba a la teoría keynesiana en cuanto a la necesidad de una inversión gubernamental y de recortes de impuestos. Éstos se dirigirían a solucionar problemas de la oferta, es decir, a favorecer la contratación de mano de obra, y los recortes de impuestos se orientarían a aumentar la inversión de capital para impulsar la productividad⁹⁰⁸.

La cobertura de estos temas de política económica le costó a *Business Week* el cruce de acusaciones con líderes políticos que criticaban el sesgo ideológico de sus informaciones. Sirva como ejemplo el número del 17 de noviembre de 1980, en el que el editor John Cobbs publicó una breve reflexión acerca de unos comentarios de Carter en los que había afirmado que *Business Week* “no era una revista democrática”. Cobbs respondía a esta acusación subrayando que la publicación no respondía a ninguna ideología política⁹⁰⁹.

⁹⁰⁷ “Why supply-side economics is suddenly popular”, *Business Week*, 17 de septiembre de 1979, pp. 116-118.

⁹⁰⁸ “Why supply-side economics is suddenly popular”, *Business Week*, 17 de septiembre de 1979, p. 116.

⁹⁰⁹ Según Cobbs, ninguna Administración, ya fuera demócrata o republicana, debería realizar recortes de impuestos sin saber dónde se podrían hacer recortes de gasto. Sin embargo, *Business Week* remarcaba que su intención no había sido hacer doctrina política en la materia. Elliott V. Bell, cuando era *editor* y *publisher* 15 años

Los comicios de 1980 dieron la victoria al republicano Ronald Reagan, a quien *Business Week* daría una cálida bienvenida al tiempo que alababa su plan económico, sobre todo su promesa de conseguir un rápido crecimiento económico con grandes recortes fiscales, base de su política de la economía de la oferta. Estas medidas se combinaban con una profunda disminución del gasto gubernamental con el fin de fomentar el crecimiento y frenar la inflación. El semanario llegó a afirmar que Reagan tendría las posibilidades más altas de conseguir un milagro económico desde los tiempos de Franklin D. Roosevelt⁹¹⁰.

Pero a pesar de su optimismo, había que hacer frente a problemas complejos. Uno de ellos, por ejemplo, era la situación del mercado inmobiliario. El semanario no tardó en adelantar que el alto precio del dinero, la desregulación de las instituciones financieras y los cambios de actitud del consumidor en la adquisición de la vivienda habían creado las bases para la llegada de una de las peores crisis inmobiliarias de las últimas décadas⁹¹¹.

atrás, afirmó que la publicación nunca apoyaba a un candidato, aunque no dudaba en alabar y criticar. Los editores aportaban un conocimiento sobre la realidad económica y de los negocios sin un sesgo político. Según Alexander, *publisher* y autor de esta nota a los lectores, el hecho de que *Business Week* no tuviera un sesgo político hacía que hubiera tenido tanta influencia a lo largo de los años en cuestiones políticas y, por ello, sus artículos y editoriales eran citados con tanta frecuencia, tanto por demócratas como por republicanos, en el *Congressional Record*. La revista expresaba de forma explícita la separación entre información de hechos y opinión. Ésta estaba ubicada en la página editorial y era elaborada después de valorar los hechos. Éstos, por su parte, eran publicados independientemente de que apoyaran la posición editorial de la cabecera. Todo ello se debatía en una reunión semanal entre los *senior editors* y Cobbs, en la que elegían los asuntos principales de la semana y escribían una primera versión de los editoriales. La versión final era producida por Cobbs y aprobada por el *editor-in-chief*, Lewis H. Young. Se trataba de un trabajo en equipo que había obtenido resultados muy positivos, afirmaba Alexander. Cfr., ALEXANDER, R. B., "Publisher's memo", *Business Week*, 17 de noviembre de 1980, p. 8.

⁹¹⁰ "Reagan's top problem. Breaking inflationary expectations", *Business Week*, 1 de diciembre de 1980, pp. 1 y 104-110; "Reagan vs. inflation", *Ibid.*, p. 146.

⁹¹¹ La industria inmobiliaria siempre había sido un área cubierta por *Business Week*. Lo que sucedía en ese sector tenía efectos dramáticos no sólo en amplios segmentos de la economía sino también en los individuos, sus empresas y la comunidad financiera. Para hacerse cargo de esa complejidad, las 14 corresponsalías en los Estados Unidos contribuían a esta cobertura, como lo probaba el tema de portada del 7 de septiembre de 1981, en el que se examinaba cómo los

En 1982, con algunos síntomas de recuperación, todavía se producían numerosas bancarrotas, los beneficios empresariales disminuían y el Gobierno tenía que hacer frente a un déficit enorme. Por todo ello, la revista advertía de que no había ninguna garantía de que la mejora fuera a ser duradera. A pesar de que el repunte del gasto del consumidor era una fuerza positiva, la recuperación exigía la mejora de las inversiones de capital, y había poca evidencia de que eso fuera a suceder, afirmaba el semanario⁹¹².

A principios de 1983, *Business Week* hablaba abiertamente de la recuperación económica, aunque se señalaban problemas pendientes como el desempleo y el alto déficit público. Para solucionarlos, el Gobierno y el Congreso estaban trabajando en la aprobación de recortes presupuestarios y más incentivos fiscales⁹¹³. Asimismo, señalaba que la tecnología se había convertido en el antídoto ante la competencia extranjera, la decadencia industrial y el creciente desempleo, aunque también reconocía que el número de nuevos puestos de trabajo creados por las empresas de alta tecnología no cubriría todos los que se perderían en otros sectores como el manufacturero⁹¹⁴.

En general, durante la primera mitad de la década de 1980, *Business Week* siguió con una intensa cobertura de las tendencias macroeconómicas, tanto nacionales como internacionales⁹¹⁵. Aumen-

constructores se enfrentaban a uno de los períodos más difíciles jamás vividos por el sector inmobiliario. Cfr., “Housing’s storm. The squeeze on builders, lenders, and buyers”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1981, pp. 1 y 60-69; ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Ibid.*, p. 7.

⁹¹² La cabecera señalaba cómo en contraste con la evolución de la economía, el mercado de valores estaba experimentando su mayor crecimiento desde la década de 1930. Esta dicotomía, según *Business Week*, no era tan irracional como pudiera parecer, porque era la debilidad de la economía la que había llevado a la Fed a facilitar el acceso a crédito, que provocó que las instituciones invirtieran en acciones y bonos. Cfr., “Here comes the recovery. But how strong? And how long?”, *Business Week*, 10 de mayo de 1982, pp. 1 y 140-144; “Behind the market’s wild ride”, *Business Week*, 25 de octubre de 1982, pp. 1 y 98-103.

⁹¹³ “How strong a recovery?”, *Business Week*, 31 de enero de 1983, pp. 1 y 88-92.

⁹¹⁴ “America rushes to high technology for growth. But not enough new jobs are there”, *Business Week*, 28 de marzo de 1984, pp. 1 y 84-98; “High hopes for high tech”, *Ibid.*, p. 158; “How to guard technology”, *Business Week*, 4 de abril de 1983, p. 112.

⁹¹⁵ ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 21 de septiembre de 1981, p. 9.

tó también la cobertura internacional gracias al trabajo de sus corresponsales en distintas ciudades del mundo, reconociendo que para la mayoría de las corporaciones estadounidenses el mercado era global⁹¹⁶ y, por ello, la revista tenía que realizar una cobertura internacional de lo que sucedía en la economía y en el mundo de los negocios⁹¹⁷.

3.3.3. Desarrollo científico e innovación empresarial

Business Week dedicó durante estos años un gran número de sus temas de portada y reportajes especiales a la evolución de la investigación y el desarrollo tecnológico en el mundo empresarial, así como a su relación con el mundo universitario, y a su transformación en innovaciones que llegaban al mercado⁹¹⁸.

La publicación siempre tuvo clara conciencia de la influencia de la ciencia en el mundo de los negocios. “Todos sabemos que la ciencia ha transformado la industria en el siglo XX”, afirmaba en uno de sus editoriales en noviembre de 1952. A lo que añadía que

⁹¹⁶ *Business Week* afirmaba que había sido la primera publicación en utilizar el término “multinacional” en un reportaje del 20 de abril de 1963, ya que antes sólo se había utilizado en círculos académicos. Además, señalaba que la mayoría de las empresas multinacionales en aquella época eran europeas, y citaba a Unilever, Philips y Royal Dutch/Shell, entre otras. Sólo unas pocas eran estadounidenses, tales como Singer, Standard Oil o International Harvester.

⁹¹⁷ En enero de 1983, por ejemplo, *Business Week* publicaba una entrevista con el presidente francés Francois Mitterrand a la que asistieron varios redactores, además del director Lewis H. Young y John Templeman, jefe de la corresponsalía de París. Cfr., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 25 de enero de 1982, p. 5; “Can Mitterrand remake France’s economy?”, *Business Week*, 10 de enero de 1983, pp. 1 y 44-74; “The French connection”, *Ibid.*, p. 104. “Publisher’s memo”, *Ibid.*, p. 12; ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 27 de julio de 1981, p. 8. La revista mencionaba el hecho de que sus lectores necesitaban una cobertura plenamente internacional para una mejor comprensión de hechos como las crisis del petróleo de los setenta y sus consecuencias en los ochenta. Cfr., ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 10 de agosto de 1981, p. 7.

⁹¹⁸ Cfr., “Tomorrow’s Products. Industry Sights on its next big target”, *Business Week*, 5 de enero de 1952, p. 1 y 19-21; “Why there are so few new products?”, *Business Week*, 17 de noviembre de 1951, pp. 138-140.

ninguna empresa podía existir ni progresar si no tenía el objetivo de introducir nuevas mejoras a través de la labor de los laboratorios. El científico era una figura clave en el desarrollo de las grandes corporaciones, concluía el semanario⁹¹⁹.

En las décadas de 1950 y 1960, *Business Week* publicó un gran número de informaciones –muchas de ellas firmadas por el entonces máximo responsable, Donald McGraw,- sobre la necesidad de mejorar la formación de futuros ingenieros y científicos, para hacer frente a la escasez de esta mano de obra cualificada en el futuro. McGraw señalaba que “los negocios estaban levantando [hasta las] piedras en una búsqueda frenética por ingenieros y técnicos”, e incluso “las Fuerzas Armadas lloraban por conseguir hombres con conocimientos técnicos”⁹²⁰.

Como lo hiciera desde sus primeros números, *Business Week* publicó de forma ocasional historias que ilustraban la vida de inventores, como ejemplo y motivación para nuevos emprendedores y hombres de negocios ya consolidados⁹²¹. En ocasiones se implicó en asuntos de gran relevancia pública relacionados con la innovación tecnológica, tal y como lo demuestra la publicación de las cartas intercambiadas entre Elliott Bell, *editor y publisher*, y David Heath, fiscal de Dallas, y que fueron reenviadas al presidente del país, Harry S. Truman. En ellas, Heath cuestionaba la profesionalidad del semanario, al señalar que la publicación de ciertas informaciones

⁹¹⁹ “Influence of science”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1952, p. 184; “How can you get engineers? How to beat engineer shortage”, *Business Week*, 9 de febrero de 1952, pp. 46-48; “To fill the gap: catch ‘em young,” *Business Week*, 2 de mayo de 1953, pp. 60-66; “The Thin Generation”, *Business Week*, 25 de julio de 1953, p. 184.

⁹²⁰ “The new shortage of brainpower”, *Business Week*, 27 de abril de 1957, pp. 176-202; McGRAW, D. C., “The shortage of scientists and engineers. What can be done about it?”, *Business Week*, 10 de noviembre de 1956, pp. 176-177.

⁹²¹ Para el semanario, la tecnología, sus orígenes y evolución, no era algo simple que se pudiera contar sólo en términos de máquinas, inventores y hombres de negocios, sino que también había que tener en cuenta la Historia. Ésta afectaba a la tecnología, y viceversa. Un ejemplo era el hecho de que, durante miles de años, la esclavitud había sido una barrera para el progreso tecnológico, pero, finalmente, la tecnología se convirtió en un factor determinante en su abolición. Cfr., “Technology through the ages”, *Business Week*, 20 de febrero de 1954, pp. 134-137.

relacionadas con el cambio tecnológico y la innovación podían poner en peligro asuntos de seguridad nacional⁹²².

En el editorial del número conmemorativo del vigésimo quinto aniversario, como muestra de su constante interés por proporcionar análisis de futuro, *Business Week* adelantaba lo que podría acontecer en los próximos veinticinco años dentro del mundo de los negocios. “El crecimiento de la inversión de los negocios en investigación tecnológica producirá probablemente una serie de revoluciones industriales que traerán grandes cambios en la industria y la vida social”⁹²³.

El empeño por desvelar los secretos y claves de la investigación para el progreso empresarial y económico llegó hasta tal punto que, en un reportaje especial, *Business Week* profundizó en los orígenes de la palabra investigación, destacando que se trataba de un término muy antiguo, ya que había existido desde siempre, pero al mismo tiempo muy nuevo, debido a la gran influencia que ejercía en

⁹²² En su carta a Bell, Heath ponía en entredicho el valor de las informaciones de *Business Week* sobre las innovaciones tecnológicas desarrolladas en el campo militar, y afirmaba que estos reportajes (uno del 22 de septiembre de 1951 sobre la producción de un producto químico, y otro publicado el 29 de septiembre sobre el uso de turbinas nuevas para los aviones), ofrecían información muy delicada sobre el armamento de los Estados Unidos. Según Heath, esta información podía ser copiada por el enemigo, es decir, el bando comunista, poniendo en peligro la seguridad nacional. La carta afirmaba que la libertad de expresión y el intercambio de ideas eran valores que no tenían precio y promovían el cambio tecnológico pero, al mismo tiempo, mostraban las últimas invenciones al bando soviético. Por su parte, Bell le respondía a través de otra carta en la que afirmaba que, según Truman, el 95% de la información sobre seguridad nacional ya había sido publicada por los medios de comunicación, por lo que los reportajes publicados por la revista entraban dentro de los parámetros de seguridad establecidos por las fuerzas militares. “La revista había publicado material no clasificado”, afirmaba Bell. Además, el máximo responsable señalaba que la transmisión de esta información era necesaria para poder mejorar el material armamentístico porque, de lo contrario, supondría “una ventaja para el bando de Stalin y compañía”. El editorial también apuntaba la gran cantidad de felicitaciones recibidas desde la industria por el gran valor y la utilidad de este tipo de informaciones. “*Business Week* defiende la política de censurar información militar de forma inteligente. Cumplirá las normas del juego. No publicará información clasificada, pero continuará diseminando otra información que pueda acelerar el ritmo de la movilización económica”, concluía Bell. Cfr., “Should *Business Week* Censor the Censors”, *Business Week*, 20 de octubre de 1951, p. 172.

⁹²³ “The Next 25 Years”, *Business Week*, 4 de septiembre de 1954, p. 156.

el mundo en ese momento. La investigación era el principal motor de desarrollo para los negocios, un ámbito que había producido un nuevo grupo diferente y asombroso de hombres: los investigadores. La investigación, concluía el reportaje, era una fuente de innovación muy poderosa, algo que todavía no se terminaba de entender, pero que estaba cambiando el mundo. A lo que añadía que los investigadores tenían el futuro en sus manos⁹²⁴.

En la década de 1960 *Business Week* resaltó el gran desarrollo tecnológico de determinadas regiones, como el norte de California en la zona de la Universidad de Stanford y Silicon Valley, que tenía como consecuencia directa la creación de nuevas compañías de alta tecnología como IBM y Hewlett-Packard, entre otras⁹²⁵.

Durante este período, y en el contexto de rivalidad y tensión propias de la Guerra Fría, *Business Week* realizó comparaciones sobre el desarrollo tecnológico y la innovación entre los Estados Unidos y otros países o continentes, sobre todo la Unión Soviética, Europa y Japón. En definitiva, se hizo eco de los crecientes temores que generaban la superioridad y hegemonía política, económica y tecnológica de los Estados Unidos sobre el resto del mundo⁹²⁶.

⁹²⁴ Para la cabecera, la investigación y el desarrollo eran claves a la hora de impulsar la productividad empresarial. Cfr., “The New World of Research”, *Business Week*, 28 de mayo de 1955, pp. 104-132; McGRAW, D. C., “How Research Shapes Our Future Prosperity”, *Business Week*, 29 de marzo de 1958, pp. 98 y 99; “New survey R&D 730 top corporations”, *Business Week*, 28 de junio de 1976, pp. 62-84; “The drain on R&D”, *Ibid.*, p. 120; “The R&D payoff”, *Business Week*, 8 de marzo de 1976, p. 98. El gobierno estadounidense aportaba una gran parte de los fondos que se dedicaban a la investigación. Sin embargo, la revista criticaba el hecho de que tan solo veinte universidades recibieran un 75% de los fondos destinados a becas de investigación, sin saber lo que sucedía con el resto. Cfr., “Uncle Sam: Big man on campus”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1963, pp. 90-94; “Need: More Teamwork in Science”, *Business Week*, 7 de enero de 1960, pp. 62-66.

⁹²⁵ “Northern California’s boom. More people, brains, gee-whiz, industries”, *Business Week*, 2 de abril de 1960, pp. 1 y 50-69. La ilustración de la portada para este número fue también muy innovadora al recurrir al dibujo, en formato de cómic, una práctica muy poco utilizada por la revista.

⁹²⁶ De forma irónica, *Business Week* destacaba que los europeos siempre tenían razones para preocuparse por lo que sucedía en los Estados Unidos, y, en esta ocasión, se trataba de asuntos tecnológicos. Cfr., “How to close the technology gap”, *Business Week*, 8 de abril de 1967, p. 156; “Vanishing innovation”, *Business Week*, 3 de julio de 1978, pp. 1 y 46-54. Al mismo tiempo, dedicó una gran cobertura a la evolución de las empresas tecnológicas en Japón. En una de las

Desde los años setenta, la cabecera reclamó ser la publicación de negocios líder en la cobertura de la alta tecnología. Además de publicar un gran número de informaciones sobre estos asuntos, la redacción contaba con un elevado número de periodistas, tanto en Nueva York como en las corresponsalías, con una formación científica muy variada, que abarcaba desde las ciencias informáticas hasta la microelectrónica.

Ese liderazgo en la cobertura de temas tecnológicos recibió un gran impulso con la llegada de Lewis Young al semanario y posteriormente de Shepard. Robert Dowling, experimentado editor, afirmarí­a con posterioridad al respecto:

“One of the great things he [Young] did in the seventies was that he created the big section to cover information technology (IT). Before we called it computing and information processing because when the computers came with mainframes it was more a thing of processing information and he did a lot of covers related to that issue. A lot of people thought that it was the most important thing in the economy but it wasn't because it was too early, but he envisioned this future. And so we had the advantage that a lot of people identified us as a great media covering technology. He covered technology in a very sophisticated way. He hired a lot of people specialized in technology. This tendency carried on when Steve Shepard took over [...] He did business world surveys but was very focused on technology”⁹²⁷.

informaciones más interesantes, un equipo de redactores, junto con el corresponsal de la revista en Japón y el *editor-in-chief*, Lewis H. Young, analizaban la estrategia de las empresas japonesas de alta tecnología para los años ochenta. Cfr., ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 14 de diciembre de 1981, p. 9. Ya en esa década, el semanario apuntaba que los Estados Unidos continuaban siendo los líderes en tecnología a pesar de que algunas voces críticas afirmaran que estaban perdiendo esa posición. De hecho, subrayaba la revista, el alcance de la innovación en los laboratorios de los Estados Unidos sugería que un nuevo renacimiento tecnológico estaba en camino. Entre ellos, la electrónica, con el desarrollo de los chips; la inteligencia artificial, con ordenadores que piensan; los materiales, con nuevos bloques de construcción; la biotecnología, con la introducción de cambios sorprendentes; y la geología, para obtener recursos sin tener que perforar. Cfr., “Technologies for the ‘80s”, *Business Week*, 6 de julio de 1981, pp. 1 y 48-56. “R&D scoreboard: Spending outpaces inflation. But rising costs are still arousing concern”, *Ibid.*, p. 60-75. “Staying out in front”, *Ibid.*, p. 114.

⁹²⁷ Entrevista con Robert J. Dowling, *assistant managing editor*, *Business Week*, oficinas generales de McGraw-Hill, 1221 Ave. Of the Americas, New York City, Agosto/Septiembre de 2006.

Esta apuesta clara por la tecnología como motor del desarrollo económico explica que en septiembre de 1979 la revista celebrara su quincuagésimo aniversario con un número especial en el que declaraba que había llegado “el fin de la sociedad industrial” y anunciaba el comienzo de una nueva era de cambios drásticos en el mundo de los negocios. El grado de sofisticación y complejidad de los negocios era mucho mayor y la industria tradicional sería sustituida por al menos otras cinco: la de los semiconductores y la electrónica, la del procesamiento de información, la oceanográfica, la espacial y la biología molecular⁹²⁸.

En los años ochenta, *Business Week* continuó dando una gran importancia a temas de innovación, tal y como lo reflejaba la creación de rankings y tablas sobre la inversión empresarial en investigación y desarrollo, con las que analizaba los modelos de inversión seguidos por las compañías más innovadoras⁹²⁹. Al mismo tiempo, la cabecera de McGraw-Hill recogió en sus páginas cómo el surgimiento de un elevado porcentaje de estas nuevas empresas de alta tecnología fue posible gracias al desarrollo paralelo de las empresas de capital privado o *venture capital*⁹³⁰. De fondo, la revista

⁹²⁸ “50th anniversary issue. The End of the Industrial Society”, *Business Week*, 3 de septiembre de 1979, pp. 2-4.

⁹²⁹ La posibilidad de publicar ese tipo de temas se debía en buena medida a la disponibilidad de esta información a raíz de que la Securities & Exchange Commission, el regulador financiero estadounidense, comenzara a requerir que las empresas incluyeran estas inversiones en sus cuentas anuales de resultados. En la edición de su tercer reportaje especial sobre investigación y desarrollo, el semanario señalaba que la innovación, “el ingrediente que había hecho que la industria estadounidense fuera excepcional”, estaba experimentando un declive muy acusado. Cfr., “Business Week’s R&D Scoreboard: 1977. R&D patterns from 600 companies”, *Business Week*, 3 de julio de 1978, pp. 58-77; “The right way to spur R&D”, *Ibid.*, p. 112; ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Ibid.*, p. 5; “A faster track for innovation”, *Business Week*, 13 de noviembre de 1978, pp. 127-130.

⁹³⁰ *Business Week* apuntaba el espectacular crecimiento de algunas de estas empresas, como el caso de la biotecnológica Genentech Inc., y trataba de responder algunas preguntas sobre el futuro y la viabilidad de estas empresas. Cfr., “High technology: Wave of the future or a market flash in the pan?”, *Business Week*, 10 de noviembre de 1980, p. 86; ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Ibid.*, p. 11; “The new entrepreneurs”, *Business Week*, 18 de abril de 1983, pp. 78-82; “Venture Capital pays off”, *Ibid.*, p. 142.

mantenía que el reto más importante de la industria estadounidense era el hecho de adaptarse al cambio tecnológico⁹³¹.

Este interés genérico por la innovación tecnológica se concretaba en el detallado seguimiento de industrias con fuerte inversión en I+D, desde la energía nuclear y el transporte, hasta la electrónica y la biotecnología, entre otras.

3.3.3.1. Tecnología de la Guerra Fría

A partir de la Segunda Guerra Mundial *Business Week* aumentó y mejoró de forma significativa la cobertura regular sobre la energía atómica y ofreció una perspectiva más amplia de cómo la industria cambiaba año tras año⁹³². Desde un principio, abogó por la necesidad de que la economía estadounidense se ajustara a una “era atómica”⁹³³. Sin embargo, se mostró muy crítico con los resultados conseguidos por la industria. Desde Hiroshima y Nagasaki habían pasado casi cinco años de promesas, proyectos y esperanzas, pero se habían conseguido muy pocos resultados. Sólo en 1951 la industria obtendría los primeros resultados positivos.

Durante la década de 1950, el desarrollo de la energía atómica fue motivo de varios temas de portada y reportajes especiales. En ellos se trataron temas como la construcción de plantas de energía nuclear con fines civiles o la introducción de innovaciones en el uso de materiales para uso armamentístico. No obstante, el semanario comentaba la falta de ingenieros para esta industria, y hacía referencia a la necesidad de un mayor control internacional sobre la proliferación de armas nucleares⁹³⁴.

⁹³¹ “TRW’s team leads a revolution in managing technology”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1982, pp. 1 y 124-130.

⁹³² “*Business Week* reports to executives on Atomic Energy 1945-1951”, *Business Week*, 28 de julio de 1951, pp. 99-108.

⁹³³ “Report to Executives: The Atom Bomb: Where we stand. The Atomic Era-Second Phase”, *Business Week*, 8 de julio de 1950, pp. 58-65; “Facing the consequences of Korea”, *Business Week*, 22 de Julio de 1950, p. 112.

⁹³⁴ “Atomic furnaces in the service of peace”, *Business Week*, 28 de julio de 1951, p. 136; “Equipment makers vie for atoms-for-peace customers”, *Business Week*, 9 de julio de 1955, pp. 86-90; “Atomic Squeeze on Engineers”, *Business Week*, 30 de

Desde su particular interés por ofrecer una perspectiva internacional, el semanario hizo un seguimiento de lo que otras naciones como Alemania, India, Brasil, Japón e Inglaterra estaban realizando en materia de energía atómica⁹³⁵, y resaltó el interés de los Estados Unidos por ayudar a los países con los que guardaba buenas relaciones diplomáticas en las tareas de desarrollo nuclear⁹³⁶.

En general, los contenidos analizaban el gran potencial del desarrollo pacífico de la energía atómica y las dificultades inherentes a la apertura de plantas de energía atómica⁹³⁷. *Business Week* destacó cómo la creciente conciencia medioambiental por parte de la sociedad, unos costes operativos cada vez más elevados y la falta de

enero de 1954, pp. 70-72; “How Much Hope?”, *Ibid.*, p. 168; “Who will build the Atomic Power Plants?”, *Business Week*, 12 de junio de 1954, p. 1; “Atomic Industry: Born a Giant and Getting Bigger”, *Ibid.*, pp.118-126; “Gearing Up to Air and Atom War”, *Business Week*, 27 de marzo de 1954, pp. 74-78; “Also: The H-Bomb: The Unbelievable Bomb”, *Business Week*, 10 de abril de 1954, pp. 25-27; “New Reactor for Industry Use”, *Business Week*, 2 de octubre de 1954, pp. 41 y 42; “A code for atomic exports”, *Business Week*, 8 de octubre de 1955, pp. 112-116; “The Atom Works for Industry”, *Business Week*, 11 de diciembre de 1954, pp. 140-142; “Atomic power right around the corner”, *Business Week*, 12 de febrero de 1955, p 1; “Prospect of Electricity from Atomic Fission”, *Ibid.*, pp. 100-115; “Equipment makers vie for atoms-for-peace customers”, *Business Week*, 9 de julio de 1955, pp. 86-90; “Atom War –for Trade”, *Business Week*, 20 de agosto de 1955, pp. 132-138; “The peaceful atom”, *Business Week*, *Ibid.*, p. 168.

⁹³⁵ “Sighting on Atom’s Golden Age”, *Business Week*, 3 de septiembre de 1955, pp. 114-118; “Atomic powers bid for civilian market”, *Business Week*, 13 de julio de 1963, pp. 98-100.

⁹³⁶ “The Challenge in Atomic Power”, *Business Week*, 8 de septiembre de 1956, p. 204; “Atomic hands across the sea”, *Business Week*, 18 de mayo de 1957, pp. 45 y 46.

⁹³⁷ “More Work for radioisotopes”, *Business Week*, 16 de abril de 1960, pp. 95-104; “Delicate job of starting an Atomic Power plant”, *Business Week*, 17 de septiembre de 1960, pp. 106-121; “Atom blasts for industry’s use”, *Business Week*, 4 de octubre de 1958, pp. 46-50; “Nuclear attack and industrial survival”, *Business Week*, 6 de enero de 1962, p. 1. En 1962, se dedicó un tema de portada y un reportaje especial de 16 páginas y firmado por los editores de McGraw-Hill para conmemorar el vigésimo aniversario del descubrimiento del átomo y afirmaba que el desarrollo de la energía nuclear continuaba, aunque a un ritmo inferior al de los primeros años. Cfr., “The atom: 20 years of growth –and fear”, *Business Week*, 1 de diciembre de 1962, pp. 32-34.

regulación, hicieron que la inversión en energía nuclear disminuyera de forma paulatina⁹³⁸.

De la misma forma que el desarrollo nuclear estaba rodeado de polémica desde el punto de vista político y social, la investigación espacial estuvo en el centro de las tensiones políticas internacionales durante la Guerra Fría.

El desarrollo de naves espaciales para la conquista del espacio, los misiles balísticos intercontinentales y el satélite para la mejora de las comunicaciones fueron tres ámbitos informativos de una gran relevancia desde el punto de vista del cambio tecnológico y la innovación⁹³⁹.

A finales de los años cincuenta *Business Week* planteaba que contar con una base en la luna sería la clave para tener el control sobre la tierra y sobre los satélites fabricados por el hombre. Para conseguirlo, los científicos trabajaban en un calendario de primeros lanzamientos y en el alunizaje de ciertos instrumentos en 1959, e incluso del primer viaje de ida y vuelta de un ser humano para 1970⁹⁴⁰. Uno de los protagonistas fundamentales en todas esas noticias era la National Aeronautics & Space Administration (NASA), encargada de las tareas de investigación para lanzar satélites y misiles, y realizar pruebas en el espacio. A su vez, las fuerzas aéreas lanzaron satélites como el *Discover*, tal vez el más sofisticado que

⁹³⁸ “Why atomic power dims”, *Business Week*, 17 de noviembre de 1975, pp. 1 y 98-106; “The atom’s fizzle in an energy-short world”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1978, pp. 54-68.

⁹³⁹ “Aeronautics’ Hottest branch: Gas Dynamics”, *Business Week*, 3 de noviembre de 1956, pp. 122-128; “Who will run the U.S. Space Program?”, *Business Week*, 15 de febrero de 1958, p. 172.

⁹⁴⁰ “Why the moon’s a key spot”, *Business Week*, 12 de abril de 1958, p. 45-48. En este proceso de investigación y constantes pruebas, cabe destacar la relevancia informativa que tuvo la emergencia de Cabo Cañaveral como base de operaciones para el lanzamiento de misiles. *Business Week* analizaría con detalle el rápido crecimiento y las perspectivas de futuro de este centro. Cfr., “Canaveral Missile Test Center: It’s big and getting bigger. It’s spectacular. But what’s its future?”, *Business Week*, 7 de junio de 1958, p. 1; “Canaveral Booms as U.S. Waypoint to Space”, *Ibid.*, pp. 54-72. Desde la segunda mitad de los años cincuenta, *Business Week* publicaba cada vez más informaciones referentes a los avances logrados para llevar al hombre a la luna. “Moon shot misses goal but gives hope a lift”, *Business Week*, 18 de octubre de 1958, pp. 30 y 31; “To carry man into space”, *Business Week*, 18 de octubre de 1958, p. 31; “U.S. Steps into space will accelerate next year”, *Business Week*, 13 de diciembre de 1958, p. 30.

jamás se hubiera producido, o el *Venus*, capaz de convertir la energía solar en energía electrónica para el funcionamiento de radios y otros instrumentos⁹⁴¹. En definitiva, éstas y otras propuestas estimularon el desarrollo de una industria en torno al satélite espacial⁹⁴².

En la carrera espacial que se vivía en estas décadas, la conquista de la luna fue el mejor símbolo de la rivalidad entre los Estados Unidos y la Unión Soviética. Los soviéticos parecían ejercer un cierto liderazgo con respecto a los estadounidenses, con éxitos como el alcance lunar con misiles guía de gran precisión⁹⁴³. Sin embargo, y a pesar de las complicaciones surgidas en la aplicación del programa de alunizaje⁹⁴⁴, Kennedy y los científicos de la NASA

⁹⁴¹ “Space Team Sets Itself a Busy Schedule”, *Business Week*, 18 de abril de 1959, p. 31. La revista también recogió en sus páginas el desarrollo de los satélites para la mejora de las comunicaciones como la transmisión de mensajes de voz, información e incluso programas de televisión. En esta información, *Business Week* reflejaba cómo AT&T estaba desarrollando 50 satélites giratorios para proporcionar una red de comunicaciones mundial. Cfr., “Satellites you’ll hear from”, *Business Week*, 1 de febrero de 1964, pp. 76 y 77. Las fotografías tomadas más allá de la atmósfera de la tierra proporcionaban información nueva y muy valiosa sobre el movimiento de los frentes climáticos. Cfr., “How satellites will see tomorrow’s weather”, *Business Week*, 30 de julio de 1960, pp. 105 y 106.

⁹⁴² “The space satellite: Soon now it will have industrial jobs to do”, *Business Week*, 15 de octubre de 1960, p. 1. Esta carrera espacial hizo que muchas empresas que fabricaban componentes para las misiones espaciales experimentaran un aumento de sus ventas, a pesar de contar con un entorno poco favorable. La revista afirmaba que el negocio aerospacial se debía basar más en la especialización que en la diversificación para poder aumentar su base investigadora. Cfr., “GE’s space division thrives in adversity”, *Business Week*, 19 de diciembre de 1964, pp. 39-42; “How to survive in space business”, *Business Week*, 16 de enero de 1965, pp. 102-106.

⁹⁴³ “What Moon Shot Means”, *Business Week*, 19 de septiembre de 1959, pp. 32 y 33. Ya en 1965, afirmaba que no quedaba ninguna duda de que los científicos de los Estados Unidos serían los líderes en el ámbito de la investigación espacial, sobre todo en comunicaciones de largo alcance e instrumentación electrónica. Otra prueba sería el hecho de que este mismo año, los soviéticos tuvieron un intento fallido de llegar a la luna. Cfr., “Holding first place in space”, *Business Week*, 4 de septiembre de 1965, p. 122; “Soviet moon failure – a very near miss”, *Business Week*, 16 de octubre de 1965, pp. 132-135.

⁹⁴⁴ “Apollo has trouble on earth”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1963, pp. 54 y 55. El semanario ya advertía de que la Agencia encargada de las tareas espaciales debería renovar los fondos para poder cumplir la promesa de llegar a la luna. Estos fondos se incrementaron en los años sesenta como lo prueban la expansión y modernización de la infraestructura de Cabo Cañaveral desde la pura

todavía estaban realizando un esfuerzo masivo para la realización del primer viaje a la luna antes de la década de 1970⁹⁴⁵.

Las grandes inversiones federales en materia espacial y los escasos resultados conseguidos –ante la excesiva expectación generada en la opinión pública- provocaron el surgimiento de críticas negativas sobre programas como el *Apollo*⁹⁴⁶.

A mediados de la década de 1960, *Business Week* subrayó el creciente interés mundial por lanzar estaciones espaciales, manifestación de que la “era de las comunicaciones por satélite era inminente”⁹⁴⁷. Por otro lado, desde el punto de vista de la seguridad nacional, señalaba que miles de investigadores estaban asegurándose de que los Estados Unidos tendrían una defensa robusta y una ofensiva espectacular si los misiles se lanzaban a modo de ataque⁹⁴⁸.

Poco a poco los temas sobre el *Apollo* ocupaban un mayor espacio en la revista, y era común que abrieran la sección de noticias o incluso la portada. En esta carrera hacia la conquista de la luna, los Estados Unidos tuvieron que sortear diversos obstáculos, algunos de ellos trágicos, como el accidente de una nave a comienzos de 1967, y otros con final feliz, como las primeras pruebas de lanzamiento

experimentación a una era en la que los viajes espaciales se convertirían en una rutina. Cfr., “NASA counts its pennies”, *Business Week*, 5 de enero de 1963, p. 23; “Cape Canaveral: \$1.7-billion more for space flights”, *Business Week*, 6 de abril de 1963, p. 1; y “Transforming the Cape into a spaceport”, *Ibid.*, pp. 56-66.

⁹⁴⁵ “The push to the moon: a one-horse race?”, *Business Week*, 27 de julio de 1963, p. 48; “Is Russia leaving the moon to the U.S.?”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1963, pp. 36-38.

⁹⁴⁶ En uno de sus editoriales, *Business Week* defendía que los programas espaciales no debían ser un mero objeto de publicidad. Cfr., “Is the moon race hurting science?”, *Business Week*, 11 de mayo de 1963, p. 1; “Sniping at NASA on space”, *Ibid.*, pp. 92-96; “Space isn’t for publicity”, *Business Week*, 25 de mayo de 1963, p. 168.

⁹⁴⁷ “Satellites find a receptive world”, *Business Week*, 17 de diciembre de 1966, pp. 107 y 108.

⁹⁴⁸ Ya en los albores de los años ochenta, *Business Week* señalaba la gran preocupación existente en los Estados Unidos ante el hecho de que la Unión Soviética fuera superior en el desarrollo de satélites con fines militares. Cfr., “The new shape of Armageddon”, *Business Week*, 11 de febrero de 1967, pp. 56-60; “The new military race in space”, *Business Week*, 4 de junio de 1979, pp. 1 y 136-149; “A new strategy in space”, *Ibid.*, p. 166.

exitosas del *Apollo/Saturn V*⁹⁴⁹. Asimismo, se reflejó cómo la misión del *Apollo* tuvo una gran repercusión en la industria que fabricaba piezas y equipamiento para la NASA, debido a las grandes inversiones que se estaban realizando para el desarrollo de este programa⁹⁵⁰.

Por fin, el número del 26 de julio de 1969 mostraba fotos de los primeros pasos del hombre en la luna, y analizaba las posibles consecuencias de este acontecimiento. La revista transmitía el sentimiento de euforia proveniente de la NASA, que se extendía a toda la sociedad estadounidense, y afirmó que el *Apollo 11* significaba el comienzo de la exploración del espacio por el hombre. “No hay razón para no creer que se pueda llegar a Marte antes del final del siglo XX”, sentenciaba la cabecera⁹⁵¹.

⁹⁴⁹ *Business Week* subrayaba el gran revés psicológico que tanto la NASA como el resto de la nación habían sufrido con la muerte de Virgil I. Grissom, Edward H. White II, y Roger B. Chaffee. Después de 16 vuelos en los que 19 astronautas habían regresado a salvo de sus misiones, muchos habían olvidado los peligros que conllevaba la exploración, añadía el semanario. Cfr., “NASA’s full calendar”, *Business Week*, 21 de enero de 1967, pp. 88-90; “After the accident: A new timetable for the moon program”, *Business Week*, 4 de febrero de 1967, p. 1; “Risky road to the moon”, *Ibid.*, pp. 25-27; “Tragedy in the space program”, *Ibid.*, p. 130; “Apollo team finds big reason to smile”, *Business Week*, 18 de noviembre de 1967, pp. 62-64; “Apollo’s next orbit: the moon”, *Business Week*, 26 de octubre de 1968, p. 1; “Next orbit: the moon”, *Ibid.*, pp. 29 y 30; “Apollo 7: a triumph for the United States”, *Ibid.* p. 188; “To the moon and back without a hitch”, *Business Week*, 4 de enero de 1969, p. 1; “To the moon and back”, *Ibid.*, pp. 11-13; “What Apollo mission means”, *Ibid.*, p. 92.

⁹⁵⁰ “Apollo’s builders start closing the lines”, *Business Week*, 17 de abril de 1969, pp. 76 y 77; “Tieing the loose ends in Apollo program”, *Business Week*, 24 de mayo de 1969, pp. 128 y 129. En esta información se citaba la empresa Boeing como una de las grandes beneficiarias de este programa.

⁹⁵¹ En su editorial, afirmaba que el aterrizaje de los dos astronautas del *Apollo 11* testificaba el coraje y las habilidades de los astronautas, y era un símbolo de confianza hacia las más de 20.000 empresas que habían participado en el desarrollo y fabricación del complejo sistema que era el *Apollo*. Ahora bien, continuaba el semanario, el coste había sido muy alto. Desde que el 25 de mayo de 1961 el entonces presidente John F. Kennedy prometiera que el hombre llegaría a la luna antes del final de la década, el coste total había ascendido a 21.400 millones de dólares. Se trataba del proyecto científico pagado por el pueblo americano más caro de la historia, y sobrepasaba en unas quince veces el coste del proyecto Manhattan, que había desarrollado la bomba atómica. Cfr., “Man’s triumphant trip to the moon”, *Business Week*, 26 de julio de 1969, p. 1; “Where man’s moon

A partir de este éxito, se cubrieron otras misiones del *Apollo* durante los años setenta, en las que se afirmaba que los astronautas podrían realizar estancias lunares de hasta ocho días. También se abordaban nuevos retos en la exploración espacial, así como las voces críticas que se habían levantado debido a la gran cantidad de misiones espaciales y los grandes riesgos que éstas implicaban⁹⁵².

Ya en la segunda mitad de la década, la revista comenzó a publicar informaciones sobre el desarrollo del *Shuttle*. Se destacaba cómo esta innovación espacial abría nuevas fronteras para la industria estadounidense, gracias a que permitía el uso de las aeronaves para distintas misiones⁹⁵³. Finalmente, la llegada de Reagan al poder en los años ochenta supuso la reactivación de la supremacía de los Estados Unidos en el espacio, a través de masivas inversiones para el establecimiento de una estación espacial con presencia humana permanente⁹⁵⁴.

3.3.3.2. El boom de la electrónica de consumo

Desde la segunda mitad de los años cincuenta, *Business Week* destacó la capacidad de crecimiento de la industria electrónica, que incluso podía ser superior a la de la economía en conjunto. En este sentido, predecía que las compañías serían cada vez mayores y tendrían menos trabajadores, entre otras cosas, por la llegada de “la

triumph can lead”, *Ibid.*, pp. 23-26; “The next step for the space program”, *Ibid.*, p. 108.

⁹⁵² “Tension builds for next moon shot”, *Business Week*, 11 de octubre de 1969, p. 104; “The future that rides on Apollo 12”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1969, pp. 66-70; “When Mars is a milk run”, *Business Week*, 11 de abril de 1970, pp. 95 y 96; “Space Flight. The questions left by Apollo 13”, *Business Week*, 18 de abril de 1970, p. 25; “The risks of space”, *Business Week*, 25 de abril de 1970, p. 150; “Science at its best”, *Business Week*, 13 de febrero de 1971, p. 96.

⁹⁵³ “The shuttle opens the space frontier to U.S. Industry”, *Business Week*, 22 de agosto de 1977, pp. 1 y 48-54.

⁹⁵⁴ “A return to space”, *Business Week*, 20 de junio de 1983, pp. 1 y 50-66; “U.S. Technology could use a push”, *Ibid.*, p. 194.

era de la electrónica”⁹⁵⁵. La revolución electrónica sería uno de los desencadenantes de la automatización masiva que se viviría en el mundo empresarial⁹⁵⁶.

La automatización, sin embargo, no significaba un mayor desempleo en el futuro, afirmaba el semanario⁹⁵⁷. Había que tomar una perspectiva a largo plazo para observar los beneficios de este progreso tecnológico. Y citaba al presidente Kennedy cuando afirmó que la automatización era el mayor reto nacional de la década de 1960. Según *Business Week*, la automatización “no era un reto para la industria, sino una necesidad”⁹⁵⁸.

En los años sesenta y en los setenta la revolución de la electrónica recibió cada vez una mayor cobertura y se convirtió en tema de portadas y de reportajes especiales de forma regular. En una de esas portadas, *Business Week* destacaba que las nuevas tecnologías

⁹⁵⁵ A finales del siglo XIX, la expansión de las redes de ferrocarril y el telégrafo permitieron la mejora de las comunicaciones y el procesamiento de datos, lo que favoreció el nacimiento de las grandes corporaciones. Según la revista, la electrónica iba a revolucionar el trabajo de las oficinas de las empresas, debido a su gran rapidez y precisión a la hora de gestionar la información. Nadie podía imaginar ya una compañía como, por ejemplo, General Motors, sin máquinas de escribir, calculadoras, teléfonos, métodos de impresión, rápidos medios de transporte o sistemas de teletipos. Cfr., “The Electronics frontier offers rich rewards –but not to all”, *Business Week*, 23 de noviembre de 1957, pp. 176-186; “Tomorrow’s Management. II. Electronic Age”, *Business Week*, 15 de agosto de 1953, pp. 161-162. La cabecera dedicó un tema de portada al futuro de la electrónica en el ámbito de Defensa, y afirmaba que lo que estaba en juego era el control de toda una industria que dependía cada vez más de la electrónica. Cfr., “The fight over Military Electronics”, *Business Week*, 14 de junio de 1958, p. 1; “Fight Over Military Electronics”, *Ibid.*, pp.90-98.

⁹⁵⁶ “Box Score on Automation”, *Business Week*, 3 de septiembre de 1955, p. 148; “The Facts behind the word”, *Business Week*, 1 de octubre de 1955, p. 1; “Automation”, *Ibid.*, pp. 74-102. “Automation: What’s in a Name?”, *Ibid.*, p. 190; “Automation: road to the robot plant”, *Business Week*, 18 de octubre de 1952, p. 55; “Why all the fuss about automation?”, *Business Week*, 24 de febrero de 1962, pp. 1 y 46-48.

⁹⁵⁷ McGRAW, D. C., “Automation Creates Jobs for Workers with Skills”, *Business Week*, 5 de noviembre de 1955, pp. 166 y 167.

⁹⁵⁸ “More automation for the U.S., not less”, *Business Week*, 24 de febrero de 1962, p. 148.

estaban produciendo cambios drásticos con unos aparatos cada vez más pequeños que se hacían cargo de trabajos cada vez mayores⁹⁵⁹.

Por otro lado, apuntaba la gran influencia que la industria de los semiconductores tenía dentro de la electrónica. De hecho, había supuesto una revolución superior a la del tubo de vacío en décadas anteriores, debido a que servía a un gran elenco de productos electrónicos, desde radios hasta grandes ordenadores. Según la publicación, la historia de esta industria, con la compañía Bell Telephone Laboratories como una de las pioneras, era una aventura apasionante de innovaciones realizadas por mentes privilegiadas⁹⁶⁰.

De forma paulatina, la electrónica se introdujo en todos los ámbitos de la sociedad, desde la calculadora, el reloj⁹⁶¹, el

⁹⁵⁹ Los temas sobre la electrónica aparecieron no sólo en secciones sobre tecnología y producción industrial, sino también en secciones como finanzas. Cfr., “The next revolution in electronics”, *Business Week*, 14 de febrero de 1962, p. 1; “The new shape of electronics”, *Ibid.*, pp. 160-182; “Optical readers turn a fresh page”, *Business Week*, 9 de octubre de 1965, pp. 185-188. Dentro del procesamiento de información, la revista también hizo referencia en ciertas ocasiones al desarrollo del *microfilm*, un sistema de recogida de datos muy empleado en los archivos de publicaciones. Cfr., “The race for microfilm”, *Business Week*, 9 de mayo de 1970, pp. 53-54; “Microfilm looks for a booming market”, *Business Week*, 29 de mayo de 1971, p. 23; “Computer gets faster running mate”, *Business Week*, 8 de junio de 1968, pp. 84 y 85.

⁹⁶⁰ “Semiconductors: The fastest growing big business in the world”, *Business Week*, 26 de marzo de 1960, p. 1; “Business Week Reports on: Semiconductors”, *Ibid.*, pp. 74-121. Los transistores y los pequeños dispositivos electrónicos, conocidos como semiconductores, habían sido inventados hacía poco más de una década. Sin embargo, unas 90 empresas ya los estaban desarrollando y fabricando, y las ventas anuales se acercaban a los mil millones de dólares, una cifra que podría duplicarse en dos años. *Business Week* seguiría el desarrollo de esta industria y la evolución de sus ventas a lo largo de décadas posteriores. Cfr., “A gloomier forecast for semiconductors”, *Business Week*, 12 de mayo de 1975, pp. 27-28; “Semiconductors. A sure bet for first-half growth”, *Business Week*, 9 de enero de 1978, pp. 55-58.

⁹⁶¹ Los relojes digitales estaban cambiando completamente un mercado de unos 4.500 millones de dólares. Para 1980, los relojes digitales dominarían el mercado mundial y la mayoría de ellos se fabricaría en los Estados Unidos, aunque habría una gran competencia con otros mercados como el japonés y el suizo. Cfr., “The gold in electronic displays”, *Business Week*, 16 de diciembre de 1972, pp. 47-50; “Japanese heat on the watch industry”, *Business Week*, 5 de mayo de 1980, pp. 1 y 92-106.

automóvil⁹⁶² y la telefonía⁹⁶³, hasta las ciudades, donde se utilizaba, entre otras cosas, para controlar el tráfico⁹⁶⁴.

El sector bancario también fue uno de los que, según la revista, experimentaron una gran transformación. La llegada de las tarjetas de crédito en los años cincuenta, con el lanzamiento de la *Diner's Club*, supuso una revolución al permitir que los ciudadanos pudieran realizar pagos con una simple tarjeta de plástico sin tener dinero en metálico⁹⁶⁵. *Business Week* pronosticó que esta revolución conduciría a la sociedad sin cheques o *checkless society*, donde las tarjetas y los ordenadores reemplazarían el dinero en efectivo y los cheques. Este nuevo contexto no sólo aportaría una mayor velocidad en las operaciones bancarias, sino que también cambiaría de forma drástica ciertos hábitos de los negocios y de la sociedad en general⁹⁶⁶.

⁹⁶² “Detroit’s new appetite for electronic controls”, *Business Week*, 29 de agosto de 1977, pp. 64-66.

⁹⁶³ Desde los años ochenta, la telefonía móvil comenzó a ocupar un mayor espacio. En ese sector, la empresa Motorola dominaba el mercado estadounidense. Cfr., “Motorola’s new strategy. Adding computers to its base in electronics”, *Business Week*, 29 de marzo de 1982, pp. 1 y 128-132.

⁹⁶⁴ *Business Week* citaba varios ejemplos como el de la ciudad canadiense de Toronto, donde se había decidido instalar sistemas electrónicos para mejorar las señales de tráfico. Cfr., “Computer to direct traffic”, *Business Week*, 3 de febrero de 1962, pp. 50-52; “Electronic traffic cops take on bigger jobs”, *Business Week*, 10 de julio de 1971, pp. 51 y 52. También se señalaba cómo en San Francisco se puso en funcionamiento un sistema de transporte de mil millones de dólares para mejorar el control del tráfico y facilitar el viaje al trabajo, un sistema que podría ser utilizado en otras ciudades. Cfr., “Toting commuters by computers”, *Business Week*, 10 de abril de 1965, pp. 122-127; “Computers play cops and robbers”, *Business Week*, 15 de enero de 1966, pp. 132-138.

⁹⁶⁵ Esta innovación tuvo tal éxito que se convirtió en una industria por sí misma. Gracias a la creciente aceptación en la ciudadanía y las cada vez más frecuentes operaciones, la tarjeta de crédito permitiría obtener unos grandes beneficios. Por otro lado, su uso abrió las puertas a una mayor delincuencia que hizo que las empresas aumentaran las medidas de seguridad. Cfr., “Credit Card ‘Pays’ entertainment bills”, *Business Week*, 11 de noviembre de 1951, p. 34.

⁹⁶⁶ Cfr., “Money goes electronic in the 1970s”, *Business Week*, 13 de enero de 1968, pp. 1 y 54-76; “Bank cards take over the country”, *Business Week*, 4 de agosto de 1975, pp. 1 y 44-75; “Banking’s big change”, *Ibid.*, p. 82; “Electronic Banking”, *Business Week*, 18 de abril de 1977, pp. 1 y 80-90. Ya en 1982 anunciaba la creación de redes bancarias a través de los cajeros automáticos que, debido a su gran aceptación entre los consumidores, permitían obtener ingresos de las transacciones que los clientes realizaban. Se trataba en definitiva de un sistema de procesamiento

No pasó inadvertido para la publicación el hecho de que la revolución de la electrónica había desencadenado una explosión especulativa en el mercado de valores al proporcionar información sobre transacciones con mayor rapidez⁹⁶⁷, así como un renacimiento de la industria de las empresas de capital o *venture capital* interesadas en invertir en nuevas empresas con alto potencial de crecimiento⁹⁶⁸.

Pero además del desarrollo de nuevos productos electrónicos, se continuó analizando los avances en tecnologías cada vez más implantadas en la sociedad. Así, el desarrollo de la televisión ocupó bastante espacio en los años cincuenta y sesenta. *Business Week* auguraba un fuerte impulso de este sector y afirmaba que este medio de comunicación había llegado a la sociedad para quedarse, e incluso para dar buenos resultados empresariales⁹⁶⁹.

El semanario de McGraw-Hill realizó una amplia cobertura del desarrollo de la televisión de color, tanto desde el punto de vista de su fabricación, con todos los obstáculos técnicos que hubo que superar, como de la regulación, por las decisiones tomadas por la

de la información que estaba siendo adoptado por bancos, desde Merrill Lynch hasta American Express, y por otros gigantes de los servicios financieros. Los grandes bancos también aprovechaban su gran capacidad en el uso de ordenadores para procesar cheques y otros documentos para otros bancos más pequeños que se encontraban localizados en su zona geográfica. Cfr., "Banks set up computer centers", *Business Week*, 10 de febrero de 1962, p. 52; "Electronic banking", *Business Week*, 18 de enero de 1982, pp. 1 y 70-80.

⁹⁶⁷ "The broker's fastest messenger", *Business Week*, 10 de octubre de 1964, pp. 83-86. La empresa Institutional Networks Corp. había desarrollado un sistema que permitiría que los inversores realizaran sus transacciones de forma electrónica. Cfr., "A computer to bypass the broker", *Business Week*, 8 de marzo de 1969, pp. 96-100. Asimismo, el semanario hacía referencia a la llegada de aparatos electrónicos de mesa, que aportaban información bursátil instantánea y que permitían no sólo manejar un gran volumen de transacciones, sino también sus propios negocios al mismo tiempo. "Buttons are a broker's best friend", *Business Week*, 4 de noviembre de 1967, pp. 123-130.

⁹⁶⁸ Cfr., "Putting Computers in the back office", *Business Week*, 2 de diciembre de 1961, pp. 99-102; "High technology. Wave of the future or a market flash in the pan?", *Business Week*, 10 de noviembre de 1980, pp. 1 y 86-90.

⁹⁶⁹ "When Will TV pay off? Where is Television? Right Here Now", *Business Week*, 18 de febrero de 1950, pp. 19 y 20.

Federal Communications Commission, organismo encargado de decidir qué modelo se introduciría en el mercado⁹⁷⁰.

A comienzos de los años cincuenta *Business Week* señalaba que el público mostraba un gran desinterés por la televisión de color, pero que para el resto de la industria, los productores, fabricantes y anunciantes, el color era una cuestión crucial. El negocio del cine también estaba pendiente de la televisión para ver si, a través de ella, podía salir de la crisis en la que se encontraba en esos años⁹⁷¹.

Ya en 1953, se informaba de que la televisión de color estaba a punto de llegar al mercado, aunque al principio los receptores costarían mucho dinero, y pronto su precio caería⁹⁷². *Business Week* destacaba el esfuerzo conjunto de RCA y NBC, que casi habían conseguido la aprobación de la FCC para lanzar su modelo de televisión de color al mercado, previsto para 1954⁹⁷³.

En estos años, desde el punto de vista de los contenidos, la cabecera de McGraw-Hill también analizó aspectos sociales del nuevo medio, agente de cambio que hacía que muchas familias estuvieran más tiempo en casa. Se ponía como ejemplo el hecho de que los aficionados no iban con tanta frecuencia a los estadios de béisbol porque podían ver los partidos en el hogar⁹⁷⁴. Asimismo, la

⁹⁷⁰ “Is CBS stuck with color?”, *Business Week*, 21 de octubre de 1950, pp. 49-52; “TV has triple trouble”, *Business Week*, 25 de noviembre de 1950, p. 25. La revista reflejó la tensión entre las distintas empresas dedicadas a la creación de un modelo estándar de televisión de color, entre ellas CBS, RCA y NBC.

⁹⁷¹ “Movies: New sick industry”, *Ibid.*, p. 26.

⁹⁷² “Color TV: The picture clears”, *Business Week*, 4 de abril de 1953, pp. 28 y 29.

⁹⁷³ “Color TV: The Day draws near”, *Ibid.*, p. 46.

⁹⁷⁴ “Earl Man: Can baseball survive TV?”, *Business Week*, 5 de diciembre de 1953, pp. 100-108; “TV and the Hearings”, *Business Week*, 15 de mayo de 1954, p. 192. La cabecera también publicó informaciones acerca de las funciones educativas de la televisión y de la elaboración de programas educativos. Desde el punto de vista publicitario, este incipiente medio suponía una gran competencia a la radio, el cine, las revistas y los periódicos. El semanario incluso llegó a plantearse si la televisión sacaría del mercado a medios tradicionales como la radio, aunque en números posteriores, pronosticaba que los periódicos no se verían muy afectados por la televisión. Cfr., “Educational TV Where’s it going? Educational TV is Coming – and Soon”, *Business Week*, 17 de mayo de 1952, pp. 182-188; “Educational TV Makes a Pitch to Industry”, *Business Week*, 19 de noviembre de 1955, pp. 70-72; “The shotgun wedding of Movies and TV”, *Business Week*, 9 de agosto de 1952, p. 1; “Radio Splits Over Strategy against TV”, *Business Week*, 31 de mayo de 1952, pp. 38-40. “Will TV push radio out?”, *Business Week*, 27 de diciembre de 1952, p. 27.

calidad de los programas fue otro de los temas recurrente. El semanario percibió cómo, poco a poco, el entretenimiento se hacía con las principales horas de programación de la tarde⁹⁷⁵.

En un extenso reportaje, *Business Week* afirmaba en 1956 que en menos de una década la televisión se había convertido en una de las fuerzas sociales más poderosas de los Estados Unidos, ya que su gran alcance había cambiado la vida de todos los ciudadanos⁹⁷⁶.

Si bien en ocasiones publicaba estos temas en una sección específica sobre el medio, muchas informaciones aparecieron con frecuencia en la sección de nuevos productos, donde se incluían artículos variados que abarcaban desde la mejora de la calidad de la imagen y de las prestaciones de los aparatos, hasta otras sobre el desarrollo del medio en Europa y Japón⁹⁷⁷.

El medio televisivo siguió creciendo durante la recesión de los años setenta con nuevos récord en ventas de aparatos, a pesar de que los canales sufrieron una caída de los ingresos por publicidad ante el contexto de crisis económica⁹⁷⁸.

Ya en los años ochenta *Business Week* se hacía eco de la llegada de una revolución tecnológica que cambiaría la industria de la televisión y que permitiría que el telespectador tuviera un control total sobre lo que iba a ver, a cambio de pagar un alto precio por ello. El cable, el satélite y el teletexto eran tan sólo algunos nombres del nuevo juego, añadía la revista. Mientras tanto, las grandes empresas del sector estaban luchando entre ellas y con una nueva ola

⁹⁷⁵ “What TV is offering for fall”, *Business Week*, 12 de agosto de 1961, pp. 34-36.

⁹⁷⁶ “The Long Reach of TV...Measuring the impact of the new Cyclops”, *Business Week*, 10 de marzo de 1956, p. 1; “Television: The New Cyclops”, *Ibid.*, pp. 76-104. Llama la atención la originalidad de la escritura de este reportaje que comienza con una definición de la palabra televisión según el *Webster's New International Dictionary*. Asimismo, se hacía referencia al impacto positivo de la comercialización de la televisión para la industria del cine de Hollywood, al servir como nueva ventana para la difusión de películas.

⁹⁷⁷ “Motorola's new look in color TV tubes”, *Business Week*, 5 de agosto de 1961, p. 47. Una de las mayores innovaciones que cubrió la revista fue la primera retransmisión transatlántica de un programa. Ésta se consiguió con gran precisión y fue llevada a cabo gracias a un satélite elaborado por AT&T's Telstar. Cfr., “TV gets a boost through space”, *Business Week*, 14 de julio de 1962, pp. 32 y 33.

⁹⁷⁸ “The TV networks shrug off new competition”, *Business Week*, 27 de noviembre de 1971, pp. 90-96.

de emprendedores independientes para tener el liderazgo tecnológico que les permitiera obtener beneficios en este nuevo contexto⁹⁷⁹.

La crisis económica de comienzos de esa década hizo que las ventas de televisiones de color aumentaran. Esto se debía en parte a que las familias, preocupadas por la inflación y la disminución de su poder adquisitivo, permanecían más tiempo en sus hogares en frente de la pequeña pantalla⁹⁸⁰.

No iba a ser esa pantalla, sin embargo, la que en esta época tuviese el principal protagonismo tecnológico y empresarial. Ese lugar le correspondería al ordenador, al que *Business Week* dedicó una atención muy especial, debido a su gran relevancia en el mundo de los negocios y a su impacto en la sociedad.

3.3.3.3. El ordenador como estrella informativa

A principios de los años cincuenta estaba claro que los ordenadores iban a comercializarse para el público en general y para el mundo empresarial, después de varios años de exclusivo uso gubernamental. La revista, no obstante, alertaba de que los fabricantes todavía tenían que superar muchos obstáculos técnicos para conseguir su producción y comercialización masiva⁹⁸¹. En este contexto, se resaltaba cómo la industria del ordenador trataba de introducir innovaciones en áreas como los transistores y los mecanismos magnéticos que permitieran procesar la información de forma más rápida y segura⁹⁸².

⁹⁷⁹ “Television’s fragmented future”, *Business Week*, 17 de diciembre de 1979, pp. 1 y 60-66.

⁹⁸⁰ “TV: A growth industry again. Plugging in to the electronic home”, *Business Week*, 23 de febrero de 1981, pp. 1 y 88-102.

⁹⁸¹ Una de las empresas pioneras en la introducción del ordenador en el ámbito empresarial y social fue IBM. Cfr., “Computers go commercial –by degree”, *Business Week*, 21 de noviembre de 1953, pp. 68-72; “Thomas J. Watson, Jr. The biggest IBM changes since the punch card”, *Business Week*, 15 de septiembre de 1956, p. 1; “IBM opens way to new market”, *Ibid.*, pp. 43-50.

⁹⁸² “Faster, Brainier Computer Breed Coming to Devour Business Data”, *Business Week*, 30 de mayo de 1959, pp. 64-66; “Now Computers are designing power transformers”, *Business Week*, 17 de octubre de 1959, pp. 76-83.

Ya en la década de los sesenta, la eficacia del ordenador en tareas de procesamiento de información, y su presencia cada vez mayor en ámbitos institucionales y empresariales, hizo que la cabecera anunciara que la llegada de la era del ordenador era inminente, a pesar de que todavía hubiera críticos que cuestionaran el verdadero valor de esta tecnología⁹⁸³.

Con independencia de la cercanía o lejanía de esta nueva era, lo cierto es que las informaciones sobre ordenadores aparecían cada vez con más frecuencia en la revista. No en vano, se trataba de una innovación que estaba alterando las tareas tradicionales del *management* de forma sorprendente, incluso para sus inventores. Además, el ordenador era un instrumento de cambio que había abierto nuevas fronteras para las ciencias y la educación, había cambiado tácticas militares, y creado nuevas condiciones de vida, concluía el semanario⁹⁸⁴.

Antes de acabar la década, el negocio de los ordenadores ascendía a 2.000 millones de dólares, con un crecimiento del 25% anual. Detrás de este incremento se encontraba la necesidad de

⁹⁸³ “The computer era gets nearer”, *Business Week*, 18 de enero de 1964, pp. 88-92. Con posterioridad, afirmó que los ordenadores conformarían la siguiente gran industria internacional junto con el petróleo y los automóviles. Por todo el mundo, argumentaba la revista, los ordenadores se estaban introduciendo en todo tipo de trabajos, desde las plantas de producción de acero hasta la planificación de nuevas ciudades. Cfr., “A lot of little users share a big computer”, *Business Week*, 7 de agosto de 1965, pp. 61-63; “The \$5-billion world market for computers”, *Business Week*, 19 de febrero de 1966, p. 110-132. Entre enero y junio de 1967 los ordenadores fueron uno de los temas más tratados por *Business Week* con la publicación de 36 informaciones, según el índice publicado por la revista al final de semestre. En el segundo semestre del año, publicó 32 informaciones sobre esta industria.

⁹⁸⁴ “Computers: How they are remaking companies”, *Business Week*, 29 de febrero de 1964, p. 1; “New tool, new world”, *Ibid.* pp. 70-90. Las informaciones sobre esta incipiente industria aparecían en casi todos los números de la revista. *Business Week* afirmaba que la era de los ordenadores abría grandes expectativas para las empresas estadounidenses, entre ellas AT&T o General Electric. Cfr., “For the Bell System, all phones are ringing”, *Business Week*, 9 de enero de 1965, pp. 64-70; “IBM’s answer to time-sharing”, *Business Week*, 13 de marzo de 1965, p. 50. Desde el punto de vista del *management*, resaltaba cómo las empresas estaban utilizando los ordenadores para transmitir información sobre los empleados, lo que suponía toda una revolución en la gestión de los recursos humanos. “Describing men to machines”, *Business Week*, 4 de junio de 1966, pp. 113-120.

procesar un creciente flujo de información de forma más rápida y más barata. Junto a la rapidez del procesamiento de la información y el precio de los aparatos, otro de los aspectos que la industria trató de mejorar ya en los años setenta fue la reducción del tamaño de los ordenadores⁹⁸⁵.

Como consecuencia de la introducción de ordenadores cada vez más compactos, los efectos sociales de estas máquinas se hacían cada vez mayores⁹⁸⁶. Tratando de reflejar el creciente interés por estos temas, *Business Week* inauguró en 1969 un departamento específico para la cobertura de la industria, denominado “Computers & Communications”⁹⁸⁷.

Por lo que se refiere a la industria informática, el gran potencial de crecimiento provocó una intensa competitividad entre

⁹⁸⁵ “More muscle for minicomputers”, *Business Week*, 18 de abril de 1970, pp. 130-134; “Minis lead the new wave”, *Business Week*, 5 de junio de 1971, p. 82; “Technology: From communications terminals to bottle fillers to pinball machines”, *Business Week*, 5 de mayo de 1973, pp. 180-182; “Minicomputers that run the factory”, *Business Week*, 8 de diciembre de 1973, pp. 1 y 68-78.

⁹⁸⁶ “Problem solver, problem maker”, *Business Week*, 17 de octubre de 1970, pp. 184-190.

⁹⁸⁷ “The wild beginnings of a new industry”, *Business Week*, 17 de mayo de 1969, p. 1; “A new industry’s wild ride”, *Ibid.*, pp. 64-78. Este departamento estaba dirigido por el editor Theodore B. Merrill Jr., quien ya en su reportaje especial “New tool, new world”, publicado en *Business Week* el 29 de febrero de 1964, predijo el advenimiento del ordenador como una “red de comunicación”. En 1969, afirmaba que el ordenador se había convertido en una parte tan importante de la vida de los negocios como lo era el balance de sus operaciones, la oficina o el descanso para el café. Además, los ordenadores estaban mejorando la calidad de la investigación, y estaban ahorrando mucho tiempo en el desarrollo de nuevos productos gracias a su gran capacidad, mayor velocidad y precisión para procesar información. Estas virtudes aseguraban que fuera un factor vital en la manera de hacer negocios en el futuro. El ordenador no era mejor que los hombres que lo usaban, sino simplemente una herramienta, pero tal vez la herramienta más importante del siglo, ya que la efectividad de los ejecutivos dependería de lo bien que entendieran la revolución tecnológica emergente, afirmaba Randolph en una nota. Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 28 de junio de 1969, p. 5. Ya para los años ochenta, muchas de las informaciones sobre los ordenadores se publicaban en una sección denominada “Information Processing”, que en esos años se consolidaría como una de las más importantes de la revista. Cfr., “Putting the library on a computer”, *Business Week*, 30 de marzo de 1981, pp. 104-106.

empresas como Intel, líder en semiconductores⁹⁸⁸; Digital Equipment Corp., líder entre los fabricantes de miniordenadores; o IBM, que dominaba los ordenadores en un mercado que ya alcanzaba los 20.000 millones de dólares⁹⁸⁹.

La expansión de la industria informática se había frenado con la recesión económica, pero eso sólo iba a ser un paréntesis en el “romance” entre el ordenador y el mundo empresarial⁹⁹⁰.

Si el cambio tecnológico y la innovación fueron dos rasgos inherentes al mundo de la electrónica, su impacto sería extraordinario en el de los ordenadores. En este sentido, *Business Week* advertía de que el desarrollo de los programas o *software* no había mantenido el mismo ritmo de innovación que la producción de los aparatos o *hardware*. La demanda de *software* era superior a lo que las empresas podían producir. Las compañías aprenderían a producir mejor *software*, y de forma más rápida y barata, para aprovechar su gran potencial de crecimiento⁹⁹¹. Años más tarde, en 1984, el semanario dedicó una de sus portadas y un reportaje especial al análisis de la industria del *software*, destacando cómo la “batalla” dentro de la industria del ordenador había cambiado de la fabricación de la máquina al terreno de la programación, una incipiente industria en la que muchas pequeñas empresas intentaban entrar debido al gran potencial de beneficios existente⁹⁹².

⁹⁸⁸ “New leaders in semiconductors”, *Business Week*, 1 de marzo de 1976, pp. 1 y 40-46. Para 1980, Intel se había convertido en una de las empresas más importantes dentro de la industria informática, gracias a un concepto empresarial revolucionario que proponía crear un ordenador con varios chips de silicón. Cfr., “The microprocessor champ gambles on another lead forward”, *Business Week*, 14 de abril de 1980, pp. 1 y 92-103.

⁹⁸⁹ “Minicomputers challenge the big machines”, *Business Week*, 26 de abril de 1976, pp. 1 y 58-63; “IBM’s challenge in minicomputers”, *Business Week*, 29 de noviembre de 1976, p. 30.

⁹⁹⁰ “More Tumult for the computer industry”, *Business Week*, 30 de mayo de 1977, pp. 1 y 58-66; “More competition in a hot market”, *Business Week*, 9 de enero de 1978, pp. 44-50; “Competing in computers”, *Business Week*, 29 de mayo de 1978, p. 108.

⁹⁹¹ “Missing computer software. A bottleneck slows new applications, spawns a booming new industry”, *Business Week*, 1 de septiembre de 1980, pp. 1 y 46-56.

⁹⁹² “Software. The new driving force”, *Business Week*, 27 de febrero de 1984, pp. 1 y 74-98. El desarrollo del *software* también presentaba grandes riesgos, entre ellos el de la piratería. *Business Week* analizó cómo cada vez un mayor número de individuos, compañías e instituciones copiaba los programas para sus ordenadores

Dentro de las empresas de *software*, Microsoft merece una mención especial. A pesar de que la empresa de Bill Gates todavía se encontraba en sus años fundacionales, ya había sido centro de la actualidad gracias al contrato obtenido en 1981 para proporcionar el sistema operativo *MS-DOS* a los ordenadores personales de IBM. Algún tiempo después, en 1984, el semanario advirtió de la necesidad de que Microsoft lanzara al mercado su nuevo sistema *Windows* lo antes posible, ya que de lo contrario podría perder su contrato con IBM⁹⁹³.

De forma paralela al desarrollo del ordenador, *Business Week* también hizo referencia por primera vez al desarrollo de la inteligencia artificial a principios de los años ochenta. Afirmaba que el ordenador que “piensa” estaba tan sólo a unos pasos de llegar al mercado. La inteligencia artificial ofrecería máquinas capaces de aprender y juzgar, resultando en una economía más productiva y una vida mejor, concluía⁹⁹⁴.

en vez de comprarlos, lo que perjudicaba seriamente a las empresas que se dedicaban a su producción y comercialización. Cfr., “Can software makers win the war against piracy?”, *Business Week*, 30 de abril de 1984, pp. 108-109.

⁹⁹³ “A glitch that could make life tougher for Microsoft”, *Business Week*, 5 de noviembre de 1984, p. 66.

⁹⁹⁴ “Artificial intelligence. The second computer age begins”, *Business Week*, 8 de marzo de 1982, pp. 1 y 66-75. Según *Business Week*, la inteligencia artificial –la habilidad de que los ordenadores imitaran al pensamiento humano– era una idea que había existido desde hacía unos treinta años, sobre todo en las mentes de los escritores de ciencia ficción y de un pequeño grupo de científicos que enseñaron a sus máquinas a jugar al ajedrez. Sin embargo, la inteligencia artificial se estaba convirtiendo en un ámbito crucial para la industria de los ordenadores. Este gran interés se había despertado sobre todo por dos razones: por un lado, los costes se habían abaratado y, por otro, se habían desarrollado aplicaciones para los negocios. El reportaje daba ejemplos de las estrategias desarrolladas por empresas como Bell Laboratories, Digital Equipment, Xerox, Hewlett-Packard y Schlumberger, entre otras. Ya en 1984, anunciaba que los ordenadores que pensaban y aprendían del mismo modo que los seres humanos ya habían llegado a la oficina. El éxito comercial de estos “sistemas expertos” demostraba que la inteligencia artificial no era ya una simple curiosidad de laboratorio. Estos sistemas transformaban ordenadores en máquinas que sacaban conclusiones de grandes bases de datos y que hacían tareas que iban desde la localización de depósitos minerales hasta el diagnóstico de enfermedades. Las proyecciones económicas de esta industria en Estados Unidos indicaban que alcanzaría cifras multimillonarias en una década y contaría con unas 40 nuevas empresas o *startups*, y más de 30 grandes corporaciones que tratarían de desarrollar la tecnología para la nueva era de los

Ahora bien, la innovación que más atención recibió, ya al final de este período, fue el ordenador personal. El semanario destacaba que para abril de 1981 ya se habían vendido más de medio millón de unidades en los Estados Unidos. Además, un creciente número de trabajadores tenía acceso a los sistemas informáticos de las corporaciones y más estudiantes aprendían a usar las computadoras⁹⁹⁵.

En 1982 James R. Pierce, *publisher* de *Business Week*, sentenciaba que la mayoría de los negocios funcionaban ya con la ayuda de un ordenador. La cuestión no era cómo procesar la información, sino qué información debía ser procesada para hacer el trabajo de los hombres de negocios más simple, y no lo contrario, afirmaba la cabecera de McGraw-Hill⁹⁹⁶. Para ello, y para ayudar a que el hombre de negocios pudiera usar la información como un arma competitiva, la revista creó el departamento de “Information Management”, cuyas primeras noticias hacían referencia a la rápida expansión de los ordenadores personales en el mundo empresarial.

Una de las empresas del sector que más destacaría en esta época sería Apple Computer. *Business Week* afirmaba que, con el paso de los años, la compañía fundada en 1977 por Steven P. Jobs y Stephen G. Wozniak —una pareja de *hippies* veinteañeros—, se había convertido en uno de los símbolos de la innovación en la industria de las tecnologías de la información y del desarrollo del ordenador personal⁹⁹⁷.

ordenadores. Cfr., “Artificial Intelligence. It’s here”, *Business Week*, 9 de julio de 1984, pp. 1 y 54-62.

⁹⁹⁵ Esto, a su vez, había propiciado un aumento de los robos de información, lo que había despertado un mayor interés por descubrir nuevas vías de protección. Cfr., “Computer Crime. The spreading danger to business”, *Business Week*, 20 de abril de 1981, pp. 1 y 86-95.

⁹⁹⁶ PIERCE, J. R., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 12 de julio de 1982, pp. 6 y 56. En informaciones posteriores, el semanario reflejaba cómo los ordenadores personales estaban llegando en masa a las empresas y los directivos los utilizaban en sus oficinas para actividades de todo tipo. Cfr., “Computer Shock. A wild proliferation hits the office —confusing buyers, sellers, and managers”, *Business Week*, 8 de agosto de 1983, pp. 1 y 46-53.

⁹⁹⁷ “How Apple will keep growth going”, *Business Week*, 8 de febrero de 1982, pp. 66-71; “Moving away from mainframes. The large computer maker’s strategy for survival”, *Business Week*, 15 de febrero de 1982, pp. 1 y 78-94. En los seis años que habían pasado desde que Apple Computer comercializara “su extraña y pequeña

Uno de los momentos clave para Apple llegó a comienzos de 1984, cuando la empresa con sede en Cupertino, California, lanzó al mercado su exitoso ordenador personal Macintosh, una máquina que revolucionaría el mercado y que serviría para retar al liderazgo de IBM⁹⁹⁸. Además de analizar el impacto de esta innovación en la compañía, en la industria y en la sociedad, la cabecera profundizó en las claves de la cultura corporativa de Apple. Concluía que el gran éxito de la empresa se debía no sólo a que tenía el producto adecuado en el momento oportuno, sino también al hecho de su cultura innovadora, propia de una empresa pequeña. Por ello, auguraba que uno de los mayores retos de Apple sería mantener esta cultura a medida que la empresa crecía y se preparaba para competir con otros gigantes empresariales del mercado de los ordenadores⁹⁹⁹.

En definitiva, la industria del ordenador se hacía cada vez más compleja con la llegada de nuevas innovaciones tecnológicas que mejoraban las prestaciones de las máquinas y la entrada en el mercado de nuevas empresas. Tanto éstas como las más consolidadas ya no sólo se especializarían en la fabricación de un único producto, sino que ampliarían su oferta para hacer frente a un

máquina”, las ventas de los ordenadores personales se habían disparado y se pronosticaba que pronto pasarían los 6.000 millones de dólares y alcanzarían los 21.000 millones para 1986. La revista también reflejaba la creciente competencia existente en este mercado, que hacía que las tareas de marketing fueran más importantes que incluso las habilidades técnicas de ingeniería. Cfr., “ZAP! The coming shakeout in personal computers”, *Business Week*, 22 de noviembre de 1982, pp. 1 y 72-83. Sin embargo, advertía que la voraz competencia, con IBM a la cabeza, estaba comiéndose parte del mercado de Apple. En aquel momento atravesaba una de las fases más arriesgadas de su breve historia, ya que debía recuperar el liderazgo que había tenido previamente. Para ello, la compañía anunció la llegada de “Lisa”, un nuevo ordenador diseñado para profesionales, directivos y administrativos de grandes corporaciones sin conocimientos técnicos. Cfr., “Apple takes on its biggest test yet”, *Business Week*, 31 de enero de 1983, pp. 70-79.

⁹⁹⁸ “Apple computer’s counterattack against IBM”, *Business Week*, 16 de enero de 1984, pp. 78-81.

⁹⁹⁹ “Can Apple’s Corporate Counterculture Survive?”, *Ibid.*, p. 82. El semanario hizo referencia en una de sus portadas a la particular relación entre los dos máximos responsables de Apple, Steven Jobs y John Sculley –este último se había unido a la compañía californiana en 1983, proveniente de PepsiCo-. Cfr., “Apple’s dynamic duo”, *Business Week*, 26 de noviembre de 1984, pp. 1 y 146-156.

consumidor cada vez más sofisticado y a una competitividad mayor¹⁰⁰⁰.

De la misma forma que el ordenador pasó en estos años de ser una tecnología industrial a un producto de consumo, en otros campos de actividad empresarial el desarrollo tecnológico empezaba a rendir sus frutos, al hacer accesibles para el gran público productos y servicios que podían mejorar extraordinariamente su calidad de vida.

3.3.3.4. Otros sectores innovadores

El desarrollo tecnológico y las innovaciones introducidas tanto en la industria farmacéutica como en el ámbito de la salud humana –tales como la creación de nuevos fármacos y tratamientos para el cáncer y el corazón- fueron entrando progresivamente en la agenda de intereses informativos prioritarios de *Business Week*¹⁰⁰¹.

¹⁰⁰⁰ “Reshaping the computer industry”, *Business Week*, 16 de julio de 1984, pp. 84-111.

¹⁰⁰¹ Uno de los temas que más interés despertó entre los investigadores ya en los años cincuenta fue el tratamiento del cáncer. *Business Week* explicaba cómo los investigadores estudiaban varios escenarios para combatir las células cancerígenas. Asimismo, y como era práctica habitual en muchas de las informaciones, recurrió en ocasiones al uso de infográficos para facilitar la comprensión de temas científicos por parte del lector. Cfr., “Gains in the War on Cancer”, *Business Week*, 24 de septiembre de 1960, pp. 109-110; “A multiform Disease, a Many-pronged attack”, *Business Week*, 7 de noviembre de 1953, pp. 142-148; “What causes cancer?”, *Business Week*, 13 de junio de 1959, pp. 84-90. Ya en los setenta, la publicación afirmaba que aunque los científicos no hacían ninguna promesa, sí había pistas que evidenciaban un gran progreso en la búsqueda de soluciones para curar el cáncer. Cfr., “Exciting clues for cancer cure”, *Business Week*, 14 de agosto de 1971, pp. 76-78. En la década de 1980, continuó alimentando esta hipótesis al augurar la llegada de una nueva revolución dentro de la medicina con la introducción de nuevos avances en el conocimiento del sistema inmune, que daban esperanza en la lucha contra el cáncer y el Sida. Cfr., “The next revolution in medicine is almost here”, *Business Week*, 8 de octubre de 1984, pp. 82-91. De forma paralela, la investigación se encaminaba a los pacientes de corazón y la revista afirmaba que, en cinco años, los médicos serían capaces de reconocer a un potencial enfermo de corazón y aconsejarle cómo evitar el problema. Cfr., “New Heart for heart patients”, *Business Week*, 16 de febrero de 1956, pp. 53-58.

En líneas generales, la cobertura y la postura del semanario en este campo se focalizaron en el alto potencial de crecimiento de la industria farmacéutica si empresas y gobierno colaboraban en investigación¹⁰⁰². En este sentido, los laboratorios médicos se apoyaron especialmente en la industria electrónica, lo que permitió acelerar la investigación en áreas como la genética, los trastornos cardíacos y el control de epidemias¹⁰⁰³. A pesar del alto coste de la investigación, la industria farmacéutica se había convertido para la década de los sesenta en uno de los sectores con mayores beneficios¹⁰⁰⁴.

El uso de los ordenadores en investigación médica supuso un gran adelanto a la hora de facilitar la disponibilidad de la información, si bien era necesario adaptar el *software* disponible a las necesidades médicas¹⁰⁰⁵. Junto con el mayor uso de los ordenadores, comenzaron a introducirse aparatos para escanear el cuerpo en exámenes físicos y otros métodos automatizados que prometían reducir el coste de las atenciones médicas y detectar enfermedades de forma más efectiva¹⁰⁰⁶. Todos estos eran asuntos de especial interés para *Business Week*, así como sus consecuencias económicas.

¹⁰⁰² “Drug Men bet on bolder, deeper research”, *Business Week*, 9 de enero de 1960, pp. 90-98.

¹⁰⁰³ “Now it’s computers in white”, *Business Week*, 21 de octubre de 1961, pp. 186-191.

¹⁰⁰⁴ La cabecera de McGraw-Hill recogía en sus páginas las últimas innovaciones, tales como la telemedicina y la radiocardiografía, que proporcionaban un buen sistema para investigar las causas de los ataques al corazón. Asimismo, señalaba la fabricación de un marcapasos electrónico que mejoraba el pulso del corazón, e incluso se anunciaba la llegada de un “corazón mecánico”. Cfr., “A preventive for heart attacks?”, *Business Week*, 10 de junio de 1961, p. 38; “New hope in fight on heart disease”, *Business Week*, 12 de diciembre de 1964, pp. 47-58; “New crutches for damaged hearts”, *Business Week*, 21 de octubre de 1961, pp. 191 y 192. Las terapias de radiación eran las armas principales para la lucha contra el cáncer, sobre todo con la llegada de productos químicos que mejoraban su ataque a las células cancerígenas y protegía las sanas. Cfr., “War against cancer makes long strides”, *Business Week*, 14 de febrero de 1962, p. 96; “Drug Companies Essential and under attack profitable and racing to stay even”, *Business Week*, 10 de diciembre de 1960, pp. 1 y 140-154.

¹⁰⁰⁵ “Rx for hospitals-computers”, *Business Week*, 15 de mayo de 1965, pp. 142-144.

¹⁰⁰⁶ “Electronic first-aid for the busy doctor”, *Business Week*, 5 de octubre de 1968, pp. 156-158.

En 1984, ante el creciente uso de estas nuevas tecnologías en el campo de la salud, la revista sentenció que los hospitales habían entrado en la era de la información, a pesar de la crisis existente en el sistema de salud del país. Dicha crisis estaba relacionada con los excesivos precios del sistema sanitario de los Estados Unidos, que *Business Week* tildaba de “poco saludables”. La cabecera abogaba por que el Gobierno propusiera legislación para que los precios de la atención médica disminuyeran. Estos cambios provocarían una mayor rivalidad entre las aseguradoras, los doctores, los hospitales y los grupos de distribución de salud, concluía¹⁰⁰⁷.

Otro campo de creciente interés en torno al mundo de la salud era el de la biotecnología. La teoría del ADN de Watson y Crick había desencadenado una revolución entre los científicos moleculares. Al principio, la mayor parte de la atención sobre la recombinación del ADN se centraría en la producción de productos químicos como la insulina y en la utilización de hormonas. Pero las empresas estaban trabajando para aplicar la ingeniería genética a los procesos industriales¹⁰⁰⁸.

También en 1984 el semanario dedicó su primera portada y reportaje especial a esta industria. La información apuntaba que, si bien en 1975 los investigadores se habían preguntado si alterar los genes de los organismos vivos era un camino científico muy peligroso –ya que podría crear organismos en el laboratorio con capacidad para generar epidemias mundiales–, los beneficios de la biotecnología eran demasiado grandes como para ignorarlos. Esto había provocado una revolución tecnológica comparable a la iniciada por el ordenador, afirmaba la revista, ya que se habían invertido 2.500 millones de dólares en crear más de cien empresas dedicadas al desarrollo de nuevos productos biotecnológicos¹⁰⁰⁹.

¹⁰⁰⁷ Cfr., “The medicare squeeze pushes hospitals into the information age”, *Business Week*, 18 de junio de 1984, pp. 87-90; “The new health care crisis must be faced”, *Business Week*, 26 de noviembre de 1984, p. 222; “Unhealthy costs of health care”, *Business Week*, 4 de septiembre de 1978, pp. 1 y 58-68; “M. D. Discounts. The spiraling costs of health care”, *Business Week*, 8 de febrero de 1982, pp. 1 y 58-64.

¹⁰⁰⁸ Cfr., “DNA: Life chemical or tempest in a test tube?”, *Business Week*, 13 de abril de 1968, pp. 68-75; “Where genetic engineering will change industry”, *Business Week*, 22 de octubre de 1979, pp. 61-72.

¹⁰⁰⁹ “Biotech comes of age”, *Business Week*, 23 de enero de 1984, pp. 84-94.

En definitiva, la industria farmacéutica y la incipiente biotecnológica eran buenos ejemplos de cómo las labores de investigación y desarrollo tecnológico posibilitaban el lanzamiento de nuevos productos que satisfacían demandas masivas en el mercado, posibilitando que se creasen en torno a ellos industrias con gran futuro¹⁰¹⁰. Ese era de hecho el tipo de fenómeno informativo que más atraía a *Business Week*. Era también lo que estaba sucediendo en otras industrias más tradicionales, pero muy innovadoras, como las de los medios de transporte.

Desde los años cincuenta, y sobre todo a partir de los sesenta, se produjo una creciente popularización de los vuelos aéreos. El número de pasajeros que decidía viajar en avión creció de forma sustanciosa, lo que supuso que las aerolíneas incrementaran sus flotas con el consiguiente impulso de la fabricación. A este hecho contribuyó el crecimiento económico, un mayor interés por lo que ocurría en el exterior y, desde el punto de vista del cambio tecnológico y la innovación, la llegada del *jet* comercial, que propició un aumento de la velocidad y una gran mejora de la seguridad¹⁰¹¹.

Business Week siguió de cerca innovaciones de este medio de transporte, tales como el desarrollo de motores más silenciosos que permitieran una mejora de la calidad del vuelo para los pasajeros¹⁰¹², los nuevos mecanismos para evitar y suavizar las turbulencias en vuelo, los sistemas de frecuencia para evitar las colisiones entre aeronaves, o las mejoras del diseño para obtener mayores

¹⁰¹⁰ “The Prescription for Profits: More R&D”, *Business Week*, 9 de enero de 1984, pp. 69-74.

¹⁰¹¹ “Aircraft production starts the long climb back”, *Business Week*, 12 de octubre de 1951, p. 1; “What \$7.7 billion of airpower means”, *Ibid.*, pp. 24 y 25. Esta tendencia de resultados positivos cambió en numerosas ocasiones durante esta época. Por ejemplo, para finales de los años cincuenta los beneficios de las empresas aeronáuticas disminuirían de forma significativa. Cfr., “Dark Skies for Airline earnings”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1957, pp. 87-92; “Airline business: How big can it get?”, *Business Week*, 30 de agosto de 1952, pp. 1 y 94-99. A pesar de la mayor democratización del uso del avión, la revista señalaba que todavía había mucha gente que prefería utilizar el barco como medio de transporte. Cfr., “Passenger ships: still sailing despite airlines”, *Business Week*, 6 de febrero de 1954, pp. 58-62.

¹⁰¹² “Problem: How to make jet engines quieter”, *Business Week*, 6 de diciembre de 1952, pp. 124-128; “Why life near airports will get quieter”, *Business Week*, 7 de febrero de 1970, pp. 44 y 45.

prestaciones desde el punto de vista de la aerodinámica, la velocidad y el control de consumo¹⁰¹³.

Con posterioridad, los aviones supersónicos o de gran velocidad, que superaban la barrera del sonido, comenzaron a hacerse cada vez más populares, si bien es verdad que los *jet* eran los aviones más utilizados¹⁰¹⁴. La revista también comentó el buen recibimiento del *Concorde*, al tiempo que se hizo eco de las primeras polémicas en torno a él¹⁰¹⁵.

Desde el punto de vista comercial, las aerolíneas expandieron sus rutas comerciales por el resto del mundo. Una vez que las de Europa y Latinoamérica se habían consolidado, Asia se convirtió en el siguiente mercado¹⁰¹⁶. Sin embargo, el incremento de los vuelos tuvo también sus consecuencias negativas ya que el tráfico aéreo se hizo cada vez más denso y los aeropuertos necesitaban grandes inversiones para seguir creciendo y para sus tareas de mantenimiento¹⁰¹⁷. En éste, como en otros temas, el semanario

¹⁰¹³ “How to end air collisions?”, *Business Week*, 11 de abril de 1970, pp. 128-132; “The search for ways to tame turbulence”, *Business Week*, 21 de febrero de 1970, p. 136; “The next commercial jet”, *Business Week*, 12 de abril de 1976, pp. 1 y 62-68; “The airplane tries new shapes”, *Business Week*, 19 de noviembre de 1955, pp. 186-194; “More work from a jet”, *Business Week*, 12 de abril de 1958, pp. 70-76; “Averting Collisions in the Air”, *Business Week*, 7 de junio de 1958, pp. 23-24; “Air Age Research”, *Business Week*, 17 de enero de 1959, pp. 54-56; “Why airlines are going supersonic”, *Business Week*, 10 de junio de 1961, p. 1; “The push to make air travel safer”, *Business Week*, 4 de mayo de 1963, p. 1; “A new whirl for helicopters”, *Business Week*, 18 de octubre de 1958, pp. 76-84; “New role for ‘copters’”, *Business Week*, 2 de diciembre de 1961, p. 97. La revista hizo referencia en alguna ocasión al desarrollo del helicóptero y las innovaciones que se introducían en este medio de transporte aéreo, como la introducción de nuevas turbinas de uso militar y comercial.

¹⁰¹⁴ “Subsonic jets still booming”, *Business Week*, 4 de julio de 1964, p. 63; “The supersonic jet makes a slow takeoff”, *Business Week*, 7 de enero de 1967, pp. 31-32.

¹⁰¹⁵ “Aerospace”, *Business Week*, 29 de julio de 1972, p. 20; “The concorde: Who will let it fly?”, *Business Week*, 19 de enero de 1976, pp. 1 y 54-58.

¹⁰¹⁶ “Airlines eye Pacific as next plum”, *Business Week*, 11 de febrero de 1967, pp. 50-54.

¹⁰¹⁷ “Can airports cope with the new jets?”, *Business Week*, 22 de julio de 1967, p. 1. “Can airports cope with the jet age?”, *Ibid.* pp. 54-73; RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 9 de agosto de 1969, p. 5. El problema de la congestión de tráfico aéreo en algunos de los principales aeropuertos como el de Nueva York, Chicago o Washington, atrajo la atención de la revista en varios reportajes.

continuó esforzándose por analizar los pros y contras de los avances tecnológicos, con especial atención a sus implicaciones económicas.

Un buen ejemplo de ese enfoque era el análisis de fenómenos como la aparición de las aerolíneas de bajo coste y su potencial para revolucionar el sector. Estos nuevos operadores, denominados “skimmers” por los operadores ya consolidados, tuvieron una buena aceptación por parte del público y establecieron una competencia beneficiosa para la industria ya que, según *Business Week*, el mercado podía albergar los dos tipos de aerolíneas¹⁰¹⁸.

El mismo espíritu crítico alumbraba la cobertura de sectores en los que la publicación tenía gran influencia, y en los que la intersección entre desarrollo tecnológico y evolución de los mercados presentaba continuas oportunidades y amenazas. Era el caso de la industria del automóvil, otro de los grandes temas de la revista durante estas décadas. Se hacía un seguimiento periódico de las ventas de coches en los Estados Unidos, así como de los esfuerzos de los investigadores para mejorar sus productos –tales como un uso más eficiente del combustible y una mayor seguridad-, y para reducir los costes de producción¹⁰¹⁹. Pero también se analizaban los puntos débiles del sector.

¹⁰¹⁸ La prueba de ello era que las aerolíneas tradicionales volaban casi a plena capacidad en rutas cortas, precisamente donde las nuevas compañías de bajo coste competían debido a que éstas últimas habían estimulado este tipo de viajes. Cfr., “Upstarts in the sky. Here comes a new kind of airline”, *Business Week*, 15 de junio de 1981, pp. 1 y 78-92.

¹⁰¹⁹ “What auto Engineers are thinking about?”, *Business Week*, 14 de enero de 1950, pp. 40-44; “The V-8 Engine makes the grade”, *Business Week*, 19 de diciembre de 1953, pp. 84-86; “Diesel Fuel nears its peak”, *Business Week*, 28 de julio de 1951, pp. 90-93; “More autos turn to propane”, *Business Week*, 27 de enero de 1951, pp. 69-72; “Diesel fuel nears its peak”, *Business Week*, 28 de julio de 1951, pp. 90-93; “Selling to an age of plenty”, *Business Week*, 5 de mayo de 1956, pp. 121-143; “Auto Makers now sell prestige”, *Business Week*, 8 de octubre de 1955, pp. 104-110; “How they try to cut deaths”, *Business Week*, 25 de mayo de 1957, pp. 191-200. La revista llegaría a comentar años más tarde la posibilidad de introducir un coche eléctrico. “The Gasoline Engine is still on top, but it’s being challenged”, *Business Week*, 19 de diciembre de 1959, pp. 44-48. En los años setenta, *Business Week* reflejaba cómo las empresas de coches se habían visto presionadas desde Washington para mejorar la seguridad de los coches, entre ellas con la introducción del *airbag*. La revista, sin embargo, se preguntaba si los consumidores podían pagar todas estas mejoras. Cfr., “1975: the super-safe car”, *Business Week*, 27 de febrero de 1971, p. 1; “The crash program that is changing Detroit”, *Ibid.*, pp. 78-84; “The

Desde finales de la década de 1950, el tono optimista de la revista cambió con la publicación de informaciones sobre la necesidad de que Detroit, “símbolo de la industria americana”, llevara a cabo una profunda reestructuración¹⁰²⁰. En este sentido, meses después se hizo eco de que las empresas automovilísticas se habían comprometido a fabricar coches más pequeños y que ofrecieran nuevas prestaciones¹⁰²¹.

Para salir del estancamiento, la industria automovilística estadounidense se volcó en el extranjero, con Europa como uno de los mercados más atractivos, aunque el semanario recordaba cómo Detroit tenía que hacer frente a una creciente competencia de compañías extranjeras en el mercado nacional¹⁰²². A pesar de la internacionalización y la continua introducción de mejoras, *Business Week* destacaba a comienzos de los años ochenta que la industria automovilística estadounidense todavía seguía estancada, con problemas y retos importantes para seguir creciendo¹⁰²³.

air bag faces a showdown fight”, *Business Week*, 14 de agosto de 1971, pp. 74 y 75; “Air bags head for the courts”, *Business Week*, 6 de julio de 1974, pp. 50 y 51.

¹⁰²⁰ “Needed –A new Revolution in Detroit. What ails Detroit?”, *Business Week*, 22 de febrero de 1957, p. 172.

¹⁰²¹ En los albores de la década de 1960, la revista subrayó que los coches de un tamaño menor –más ligeros y más limpios- llegarían pronto al mercado y su fabricación cambiaría los métodos de producción de las fábricas. Cfr., “Small Cars coming by 1960”, *Business Week*, 31 de mayo de 1958, pp. 15 y 16; “Why smaller cars are coming”, *Business Week*, 17 de enero de 1959, pp. 29-31; “Variety, Sobriety in '60 Cars”, *Business Week*, 20 de junio de 1959, pp. 25-28; “Detroit Enters new competition era with its 1960 models”, *Business Week*, 8 de agosto de 1959, pp. 60-78; “Smaller Cars for 1960 reshape Detroit’s Future”, *Ibid.*, p. 1; “Now it’s compact diesel engines”, *Business Week*, 12 de diciembre de 1959, pp. 140-143; “1961 Cars: Smaller, lighter, cleaner”, *Business Week*, 16 de julio de 1960, p. 1; “Small cars change the factories”, *Business Week*, 12 de noviembre de 1960, p. 49-56; RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 15 de agosto de 1970, p. 7. La electrónica también llegó a los automóviles con nuevos dispositivos de control del vehículo y de entretenimiento. Cfr., “Detroit finally wakes up to electronics”, *Business Week*, 4 de octubre de 1976, p. 90-92.

¹⁰²² “The big race for world auto markets”, *Business Week*, 9 de octubre de 1965, p. 1; “The big race for world auto markets”, *Ibid.* pp. 106-132.

¹⁰²³ “Why Detroit still can’t get going”, *Business Week*, 9 de noviembre de 1981, pp. 1 y 106-110; “Detroit’s big challenge”, *Ibid.*, p. 152; “The Vanishing All-American Small Car”, *Business Week*, 12 de marzo de 1984, pp. 1 y 88-95.

Más preocupante era todavía la atención de otras industrias del transporte, como el ferrocarril, que se habían fundado con anterioridad en la revolución industrial. *Business Week* afirmaba que las empresas de ferrocarriles no estaban muy saneadas y sufrían su propia “depresión” debido a un menor tráfico, unos costes más elevados y una mano de obra excesiva. Durante muchos años, la competencia de otros medios de transporte como el automóvil, el autobús o, de forma más reciente, el avión, les había quitado una gran cota de mercado, tanto en el negocio del transporte de carga como en el de pasajeros. Según los expertos, el Gobierno se debería hacer cargo de los ferrocarriles en el futuro.

Ya en los años sesenta y setenta, *Business Week* reflejaba cómo las compañías de ferrocarril trataban de rescatar e impulsar el número de pasajeros de los trenes. Con este objetivo constantemente pedían ayuda federal para construir trenes más rápidos. Sin embargo, la revista cuestionaba el futuro de esta industria e incluso llegó a plantearse su supervivencia en el futuro¹⁰²⁴. Era un ejemplo de sector superado por la fuerza de la innovación en otras industrias.

La cobertura que *Business Week* realizó sobre el elenco de innovaciones recogidas en los últimos epígrafes, y su relevancia dentro del mundo de los negocios, se complementaba con abundante información y análisis sobre la importancia de seguir mejorando los procesos de gestión dentro de las empresas, y la capacitación de los directivos para trabajar con éxito en mercados cada vez más dinámicos.

En su análisis comparativo de la cobertura de temas de gestión empresarial en *The Wall Street Journal*, *Business Week*, *Fortune* y *Forbes* entre 1945 y 1985, Moran ha subrayado que, a pesar de que la esencia de estas publicaciones y los puntos de vista de los temas

¹⁰²⁴ Cfr., “Can Rail Accidents be prevented? Rail Safety: Machines + Men”, *Business Week*, 10 de marzo de 1951, pp. 44 y 45; “Railroads-Not so health as they look”, *Business Week*, 19 de mayo de 1951, pp. 124-128; “Too much plant, too little business”, *Business Week*, 13 de julio de 1957, p. 1; “The railroads: economics may be starting to work for them”, *Ibid.*, pp. 84-111; “Rails put on a high-speed drive”, *Business Week*, 17 de julio de 1965, pp. 80-83; “Do fast trains have a real future?”, *Business Week*, 25 de enero de 1968, p. 1; “Saving the railroads”, *Business Week*, 2 de junio de 1975, p. 80.

abordados fueran distintos, la visión que ofrecían del mundo de los negocios se volvió cada vez más homogénea¹⁰²⁵.

3.3.4. Cobertura del liderazgo directivo

En su afán por informar y formar al hombre de negocios, el *management* se mantuvo como uno de los contenidos estrella de la revista, ocupando cada vez más y más espacio. En el período analizado en este capítulo, el semanario se centró en el perfil y las habilidades necesarias para que los directivos fueran eficientes en un mundo empresarial muy complejo –fábricas automatizadas con ordenadores y menos trabajadores–, donde el cambio tecnológico y la innovación se habían convertido en algo esencial en las actividades diarias y para el futuro de sus empresas.

Hubo en estos años distintos tipos de contenidos y secciones destinadas a resaltar la importancia de las funciones directivas en el éxito empresarial. Así, por ejemplo, en abril de 1963, *Business Week* comenzó a publicar una serie de reportajes en la sección de *management* titulada “Famous First”, en la que se describían perfiles de hombres de negocios que habían conseguido un gran éxito en sus tareas directivas. También se publicaron temas de gestión dirigidos específicamente a la industria estadounidense, firmados por McGraw-Hill Publishing Co., y que aparecían en todas las publicaciones del grupo. En uno de ellos, *Business Week* analizaba el futuro de los negocios. Más adelante, ese tipo de contenidos se hicieron regulares en la sección “Names & Faces”. En conjunto, con esa cobertura sobre dirección, la cabecera reflejaba cómo a pesar de que la investigación era fundamental para el desarrollo empresarial y económico, ésta sola no bastaba, sino que había que seguir teniendo una buena gestión empresarial para asegurar que la compañía fuera por el buen camino y los frutos de la investigación pudieran ser comercializados de forma efectiva¹⁰²⁶.

¹⁰²⁵ MORAN, N. K., *op. cit.*, p. 22.

¹⁰²⁶ Cfr., “Famous First. Revolutionary then, orthodox now”, *Business Week*, 20 de abril de 1963, p. 94; “Famous firsts: Workers can be a team, too. Second in a series of modern management”, *Business Week*, 25 de mayo de 1963, pp. 49 y 50;

El talento de los ejecutivos y los empleados, uno de los aspectos más importantes para garantizar el éxito de las compañías en un entorno cada vez más complejo, centró en muchos casos el interés informativo de *Business Week*. En este sentido, se analizaron a menudo las cualidades que un buen ejecutivo debía tener. Además, el semanario reflejaba cómo las compañías comenzaban a experimentar con planes de incentivos y beneficios innovadores, para atraer a los empleados más valiosos.

En la década de 1960 se anunciaba la llegada de un nuevo *management* que tomaba el poder en las empresas. Se trataba de ejecutivos que dirigían organizaciones automatizadas con ordenadores y con estructuras de empresa muy distintas a la tradicional¹⁰²⁷. Emergían también otros protagonistas en el mundo del *management*, los consultores y expertos en tareas concretas dentro de la actividad de las compañías, desde las relacionadas con las ventas hasta las relativas a la internacionalización¹⁰²⁸.

Uno de los temas que mayor éxito tuvo entre los lectores en los años setenta fue el de los salarios y compensaciones de los ejecutivos de empresas cotizadas, que *Business Week* recogía con

“Famous first: Shangri-la the tycoon era”, *Business Week*, 13 de octubre de 1964, pp. 142-144; “Famous first: How personnel relations was born”, *Business Week*, 26 de junio de 1965, pp. 92-94; “Tomorrow’s management”, *Business Week*, 15 de agosto de 1953, pp. 158-165; “Some things are worse than strikes”, *Business Week*, 3 de mayo de 1952, pp. 98 y 99; “What business Might be like 10 years from Today”, *Business Week*, 24 de mayo de 1952, pp. 104-118; “The tightening squeeze on white-collar pay”, *Business Week*, 12 de septiembre de 1977, pp. 1 y 82-94; “The Mystery of Executive Talent”, *Business Week*, 21 de mayo de 1955, pp. 43-50; “Why more companies look for –and find- talent outside”, *Business Week*, 4 de octubre de 1976, pp. 1 y 56-62; “A Sarnoff name runs a new game at RCA”, *Business Week*, 24 de enero de 1970, p. 1; “Bob Sarnoff runs a new game”, *Ibid.*, pp. 84-89; “The man who makes it one world for IBM”, *Business Week*, 18 de julio de 1970, pp. 1 y 90-92; “Splurge of Research is piling up new problems for management”, *Business Week*, 4 de enero de 1957, pp. 46-50.

¹⁰²⁷ “The ‘New Management’ finally takes over”, *Business Week*, 23 de agosto, de 1969, p. 1.

¹⁰²⁸ “Management consultants. What they really do for business”, *Business Week*, 23 de enero de 1965, p. 1; “What management consultants can do”, *Business Week*, *Ibid.* pp. 88-104; “The new shape of management consulting. A splintering into specialties”, *Business Week*, 21 de mayo de 1979, pp. 1 y 98-104.

cierta periodicidad en forma de tablas y listados¹⁰²⁹. Charles C. Randolph, *publisher* de la revista en esa época, llegó a afirmar en una de sus notas que el informe anual de compensación de ejecutivos (“Annual Survey of Executive Compensation”) era uno de los contenidos más esperados por los lectores. Este tipo de análisis, añadía, también causaba cierta irritación entre algunos lectores, y los periodistas recibían llamadas telefónicas de protesta tras su publicación¹⁰³⁰.

Información y formación para los directivos eran dos caras de la misma moneda en el enfoque editorial de *Business Week*, siguiendo la vocación fundacional de James H. McGraw. Así, por ejemplo, una muestra de la convicción en el valor de la educación se produjo cuando McGraw-Hill Publishing Co. estableció diez becas conocidas como *McGraw-Hill Merit Scholarships* para pagar los estudios de ciencias, ingeniería y artes liberales a los estudiantes más cualificados. Por su parte, *Business Week* hacía referencia a libros que eran indispensables para la formación continua del hombre de negocios, analizaba el estado de la formación en las Escuelas de Negocios, y valoraba algunos de los *best seller* de gestión que empezaron a publicarse en esta época¹⁰³¹. Uno de los más paradigmáticos fue “In Search of Excellence”, donde los autores nombraban las compañías mejor dirigidas de los Estados Unidos y

¹⁰²⁹ “How the top men fared in 1969”, *Business Week*, 13 de junio de 1970, pp. 59-68; “Management: For some, the pay package ran as much as 212.3% higher than in 1971”, *Business Week*, 5 de mayo de 1973, pp. 42-55; “Executive compensation survey”, *Business Week*, 12 de mayo de 1975, pp. 90-101.

¹⁰³⁰ Cfr., RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 4 de mayo de 1974, p. 6.

¹⁰³¹ “The Old Grads Return for fun –and Business, Harvard Business School, Class of 1926”, *Business Week*, 16 de junio de 1951, pp. 22-23; MCGRAW, D. C., “Financial Aid to Higher Education. Business Aid for Our colleges –voluntary or involuntary?”, *Business Week*, 22 de enero de 1955, pp. 152-153; “School to train top brass”, *Business Week*, 30 de diciembre de 1950, pp. 36 y 37; “The coming crisis in Education”, *Business Week*, 1 de enero de 1954, p. 76; “Pay of College Teachers...Where the Russians are the capitalists”, *Business Week*, 28 de diciembre de 1957, pp. 98 y 99; “The B-School: You learn to think”, *Business Week*, 31 de mayo de 1952, pp. 66-72; “The National Merit Scholarship Corporation. Business is offered big dividends on Investment in Higher Education”, *Business Week*, 17 de diciembre de 1955, pp. 144 y 145; “New look in business schools”, *Business Week*, 17 de junio de 1961, pp. 156-158; “Making a B-school more relevant”, *Business Week*, 5 de diciembre de 1970, p. 1.

analizaban las razones de su éxito¹⁰³². La revista, no obstante, comentaba que aquellas compañías ya no tenían unas perspectivas de futuro tan espectaculares como se afirmaba en el libro, y daba su propia versión del nuevo contexto analizando los porqués de lo que había pasado.

Junto a los directivos, el semanario comenzó a hacer hincapié en la necesidad de formar a los trabajadores para mejorar sus habilidades y reforzar su motivación, tema sobre el que publicó varios reportajes en profundidad¹⁰³³. Igualmente, desde finales de los años cincuenta, aumentó su cobertura sobre el ascenso de la mujer a puestos directivos de las grandes corporaciones¹⁰³⁴.

Ya en los años ochenta, *Business Week* afirmaba que se había entrado en una nueva era de las relaciones directivo-trabajador. La adversidad existente entre los empleados y los directivos estaba dando paso a un nuevo sistema cuyo objetivo era incrementar la

¹⁰³² “OOPS!”, *Business Week*, 5 de noviembre de 1984, pp. 1 y 76-88.

¹⁰³³ “Focusing the Training on what workers need to know”, *Business Week*, 18 de octubre de 1952, pp. 186-188; “Motivations. Why People Buy. Why They Work. How to deal with them”, *Business Week*, 14 de agosto de 1954, p. 1; “People: What’s Behind their choices –in buying, in working”, *Ibid.*, pp. 50-60; “Business Looks to a New Science”, *Business Week*, 28 de agosto de 1954, p. 132; “The growing disaffection with ‘workaholism’”, *Business Week*, 27 de febrero de 1978, pp. 97 y 98.

¹⁰³⁴ Cfr., “Woman’s Place in Work Force”, *Business Week*, 16 de marzo de 1957, pp. 160-166; “A new kind of career woman –Where does she fit in business?”, *Business Week*, 7 de octubre de 1961, p. 1; “Back from home to business”, *Ibid.*, pp. 92-99; “Treating women as people”, *Business Week*, 2 de octubre de 1971, p. 104; “The corporate woman. Up the ladder finally”, *Business Week*, 24 de noviembre de 1975, pp. 58-68. Para mediados de la década de 1970, la revista concluía que ningún puesto de trabajo estaba cerrado para la mujer: ella ocupaba ya cargos en todos los niveles del *management* corporativo en sectores tan diversos como el bancario, la fabricación y los servicios. Cfr., “100 top corporate women”, *Business Week*, 21 de junio de 1976, pp. 56-58; “Business Week/Harris poll. How executives see women in management”, *Business Week*, 28 de junio de 1982, p. 10; “Business welcomes women”, *Ibid.*, p. 142. En noviembre de 1975, inauguró un departamento, “The Corporate Woman”, para cubrir la emergencia de la mujer ejecutiva, y señalaba que esto se debía a que, por un lado, el gobierno federal había instado a las empresas e instituciones a que contrataran y ascendieran a las mujeres a cargos de responsabilidad. Por otro, se había producido un cambio en la opinión pública y los estadounidenses habían decidido que su país no podía seguir infravalorando el talento de la mitad de su población adulta. RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 24 de noviembre de 1975, p. 8.

productividad y la satisfacción en el trabajo. Para ello, los trabajadores tendrían voz propia en las decisiones que se tomaban a diario, lo que a su vez mostraba que la confianza se había convertido en un ingrediente esencial en la dirección¹⁰³⁵.

Dentro de las disciplinas del *management*, quizás la que mayor cobertura regular generó fue el desarrollo del marketing. En general, se analizaban casos particulares de empresas que habían realizado actividades exitosas para impulsar sus ventas, tales como estrategias de reducción de precios o la emergencia de la mujer como una nueva consumidora¹⁰³⁶. Pero junto con esa perspectiva más práctica, desde 1950 la revista se fijó en los esfuerzos académicos y profesionales por definir el marketing. Según los expertos, había tres grandes obstáculos para construir una ciencia sobre esta práctica: los conceptos eran todavía muy poco claros, los estudios para integrar las diferentes actividades todavía eran débiles y, en tercer lugar, no se sabía cómo acotar las relaciones entre el marketing y la psicología. Una de las claves para hacer frente a esas dificultades era que las empresas fueran más transparentes en sus actividades, de tal forma que se pudieran estudiar¹⁰³⁷.

Para conseguir una mayor transparencia, las empresas otorgaron cada vez una mayor importancia a las relaciones públicas, asunto por el que el semanario mostró especial interés¹⁰³⁸. Analizó a menudo quiénes eran los líderes de este campo y cómo trataban de construir una buena imagen empresarial que contribuyera a un aumento de las ventas. En esa misma línea, desde los años setenta comenzaron a publicarse temas relacionados con la responsabilidad

¹⁰³⁵ “The new industrial relations”, *Business Week*, 11 de mayo de 1981, pp. 1 y 84-98. Años más tarde, *Business Week* confirmaba esta hipótesis al afirmar que la cooperación entre los ejecutivos y los empleados daba muy buenos resultados. Cfr., “Management-labor cooperation pays off”, *Business Week*, 30 de julio de 1984, p. 124; “Trust: the new ingredient in management”, *Business Week*, 6 de julio de 1981, pp. 104-105.

¹⁰³⁶ “Spring Fever Hits TV Sales”, *Business Week*, 13 de mayo de 1950, pp. 80-82.

¹⁰³⁷ “Is Marketing a Science? Its theories have yet to gel”, *Business Week*, 10 de noviembre de 1950, pp. 128-131.

¹⁰³⁸ RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 11 de marzo de 1973, p. 10.

social corporativa en los que se reflejaba la creciente preocupación de las corporaciones por mejorar su legitimidad pública¹⁰³⁹.

Los departamentos de relaciones públicas se convirtieron en un pilar fundamental de las empresas para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y complejo, en el que no sólo tenían que hacer frente a los proyectos de otras firmas, sino también a las presiones provenientes de los defensores del consumidor, las agencias federales, los defensores del medio ambiente y otras empresas¹⁰⁴⁰.

Para conocer mejor ese singular entorno, la investigación de mercados había ganado un gran protagonismo. Se trataba de una industria centrada fundamentalmente en la vinculación entre el conocimiento de los mercados, la psicología y la sociología. La revista destacaba cómo muchas empresas comenzaron a darse cuenta de la necesidad de realizar estudios a fondo sobre públicos como el juvenil. Por otra parte, era cada vez más relevante la gestión de la información del mercado, de ahí que muchos vendedores comenzaran a utilizar los ordenadores para almacenar datos sobre sus clientes y poder mejorar la relación con ellos. Como consecuencia, los expertos en este campo empezaban a tener una mayor responsabilidad en la definición de las estrategias corporativas¹⁰⁴¹.

A partir de un conocimiento cada vez más intenso del consumidor, *Business Week* reflejaba cómo las empresas debían adaptarse a los diferentes tipos de gustos y actitudes, y anunciaba el ascenso de la “empresa dirigida al consumidor”¹⁰⁴². En este sentido

¹⁰³⁹ “*Business Week’s* manual for social action”, *Business Week*, 20 de mayo de 1972, pp. 104-106.

¹⁰⁴⁰ “The corporate image”, *Business Week*, 22 de enero de 1979, pp. 1 y 46-61.

¹⁰⁴¹ “Why ‘youth’ needs a new definition”, *Business Week*, 12 de diciembre de 1970, pp. 34 y 35; “Coke’s formula: Keep the image fresh”, *Business Week*, 25 de abril de 1970, pp. 66-74; “Arthur M. Wood ‘How giant Sears grows and grows’”, *Business Week*, 16 de diciembre de 1972, p. 1; “How giant Sears grows and grows”, *Ibid.*, pp. 52-57; “The new supersalesman”, *Business Week*, 6 de enero de 1973, pp. 1 y 44-49; “The consumer company”, *Business Week*, 21 de julio de 1973, pp. 1 y 48-56; “Market research: Why business is spending millions to learn how customers behave”, *Business Week*, 18 de abril de 1964, p. 1; “Scouting the trail for marketers”, *Ibid.*, pp. 90-116.

¹⁰⁴² “The consumer company”, *Business Week*, 21 de julio de 1973, pp. 1 y 48-56; “The squeeze on product mix”, *Business Week*, 5 de enero de 1974, pp. 1 y 50-55;

añadía que uno de los mayores retos que tenía el mundo de los negocios era entender a un consumidor cada vez más cauto y conservador, y señalaba la importancia de aprender a escuchar mucho mejor sus necesidades e inquietudes¹⁰⁴³.

Como consecuencia de su especial interés por este campo, *Business Week* se convirtió en esta época en una publicación de referencia en temas de marketing, como lo prueba el hecho de que en la obra de Westing y Albaum sobre el pensamiento del marketing moderno, se publicaban varios artículos del semanario que abarcaban temas variados: desde la importancia de los departamentos de ventas y la supervisión del producto, hasta el desarrollo del marketing de servicios, y el creciente uso de técnicas del *management* para procesar de forma rápida y eficiente las grandes cantidades de información que necesitaban los hombres de negocios¹⁰⁴⁴.

En conjunto, se puede afirmar que durante esta época el semanario contribuyó de forma importante a divulgar las teorías del *management* entre el público directivo. Unos conocimientos que, como ha comentado Moran, para los años ochenta se habían convertido en una doctrina de gestión bastante homogénea en los medios¹⁰⁴⁵.

Durante la Guerra Fría, la prosperidad económica de los años cincuenta y sesenta se vio interrumpida por las crisis energéticas de los setenta y la recesión de principios de los ochenta. En los años de bonanza, no obstante, se fraguó el extraordinario crecimiento internacional de las corporaciones estadounidenses, así como la consolidación de una sociedad de consumo dominada por el

“Pricing strategy in an inflation economy”, *Business Week*, 6 de abril de 1974, pp. 1 y 42-49.

¹⁰⁴³ “Marketing when the growth slows”, *Business Week*, 14 de abril de 1975, pp. 1 y 44-50; “Listening to consumers”, *Business Week*, 28 de abril de 1975, p. 90.

¹⁰⁴⁴ “New Products: the Push is on Marketing”, *Business Week*, 4 de marzo de 1972; “The brand manager: no longer king”, *Business Week*, 9 de junio de 1973; “The New Supersalesman: Wired for success”, *Business Week*, 6 de enero de 1973; “Services Grow while the quality shrinks”, *Business Week*, 30 de octubre de 1971; y WESTING, J. H., y ALBAUM, G., *op. cit.*, p. 218.

¹⁰⁴⁵ MORAN, N. K., *op. cit.*, p. 22.

bienestar derivado del gran desarrollo de tecnologías domésticas, en especial las electrónicas.

En estas décadas, McGraw-Hill se transformó en un conglomerado de medios, servicios editoriales e información especializada, poniendo en marcha una estrategia de diversificación. Para 1963, cuando la compañía celebraba su 75 aniversario, era ya una de las editoriales líderes del mundo, y su estructura acabaría de conformarse en 1966 con la compra de Standard & Poor's, empresa de información financiera que, con el paso de los años, se convertiría en uno de los buques insignia del grupo, gracias a su gran crecimiento y su notable aportación a los ingresos totales.

Para reflejar los cambios introducidos en el mundo de los negocios, donde la tecnología tenía cada vez un papel más importante, *Business Week* introdujo nuevos departamentos y amplió su plantilla de forma constante. El semanario, que se renovaba continuamente para adaptarse a las necesidades del mercado, comenzó a cubrir un amplio abanico de temas que iban desde la estrategia corporativa y la incorporación de la mujer a puestos directivos de las empresas, hasta la innovación tecnológica y las finanzas internacionales.

La excelencia editorial permitió que la revista aumentara su difusión y audiencia de forma significativa, convirtiéndose en un título de referencia y en la publicación líder dentro del sector. La llegada de una gran cantidad de nuevos anunciantes reforzó su posición financiera dentro del conjunto de la compañía y garantizó la continuidad de inversiones para mejorar su calidad editorial.

Partiendo de la base de que *Business Week* fue desde su fundación una revista sobre negocios que intentaba informar, ayudar y formar a los directivos empresariales, los temas relacionados con el cambio tecnológico y la innovación siguieron siendo una de las claves editoriales de la revista en estos años. De hecho, desde la llegada de Young al puesto de *editor-in-chief* en 1969, la cobertura tecnológica aumentó de forma exponencial. Para la segunda mitad de la década de 1970, el gran número de informaciones publicadas destacaba que la tecnología se había convertido en la base para el exitoso desarrollo empresarial estadounidense. Especial protagonismo tuvo, en este sentido, la información sobre la industria de la

informática, que presagiaba la verdadera revolución en las tecnologías de la información que se produciría en la época siguiente.

Por otro lado, la atención a los temas macroeconómicos, políticos y sociales se afianzó como un aspecto clave en la revista tras el test de la cobertura de la crisis económica de los años setenta y principios de los ochenta.

La gran labor de gestión editorial realizada en esta época por los directores Bell, Kramer y Young, y su éxito comercial, auparon al semanario a un lugar de privilegio tanto dentro de la compañía como en el mercado de la prensa de negocios. Llegaría de esta forma la que se podría calificar como época dorada de *Business Week*, bajo la dirección de Stephen Shepard.

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

CAPÍTULO 4

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA ERA DIGITAL (1984-2009)

El presente capítulo abarca desde la segunda mitad de la década de 1980 hasta la actualidad. Tras la llegada del ordenador personal y su posterior éxito comercial, el desarrollo de la biotecnología, la nanotecnología, Internet, el teléfono móvil y las energías alternativas han marcado un nuevo horizonte en el campo de la innovación tecnológica. En buena medida, se ha revivido el concepto de “Destrucción Creativa” propuesto por Joseph A. Schumpeter en 1942, por el que las industrias se transformaban con la llegada de nuevas tecnologías e innovaciones para mantenerse competitivas en el mercado, fenómeno que suponía la esencia del capitalismo¹⁰⁴⁶.

Desde el punto de vista macroeconómico, político y social, los años cubiertos en este capítulo están repletos de acontecimientos de gran relieve. La “revolución” política y económica de Reagan en los Estados Unidos culminó con la caída del muro de Berlín y del bloque soviético, hechos que marcaron el final de la Guerra Fría. Esos años tuvieron su continuidad en el gran desarrollo económico de los noventa, impulsado por la irrupción de las tecnologías de la información, que dieron paso a la denominada Nueva Economía.

¹⁰⁴⁶ SCHUMPETER, J. A., *Capitalism, Socialism...*, *op. cit.*, pp. 81-86.

Con el nuevo milenio llegaron tiempos turbulentos, que concluyeron en la crisis económica y financiera que padecemos en la actualidad.

En este período, McGraw-Hill se reorganizó profundamente para responder con mayor eficiencia a las necesidades del mercado y de sus clientes, y a los cambios en el mundo de las tecnologías de la información. Durante dos décadas, experimentó un crecimiento continuo desde el punto de vista económico, aunque también tuvo que superar momentos de crisis en los que sufrió el impacto del descenso de la inversión publicitaria y la crisis de confianza en algunos de sus servicios fundamentales, como el caso de Standard & Poor's ante la crisis financiera de 2008¹⁰⁴⁷.

Por su parte, *Business Week* hubo de reinventarse como marca periodística en un entorno multimedia, pero manteniéndose fiel a la fórmula que la había convertido en un éxito internacional. La llegada de Stephen B. Shepard a la dirección editorial, en 1984, marcó un antes y un después en la historia de la publicación, que coincidió con el cambio del contexto económico estadounidense e internacional vivido tras la salida de las crisis petrolíferas. De hecho, esa coincidencia de momentos de inflexión justifica que se pueda hablar de una nueva fase en el desarrollo del semanario. Una fase que empezaría a concluir en 2005, cuando Stephen J. Adler asumió la dirección, y el progresivo deterioro de los mercados periodísticos condujo a la venta de la cabecera a Bloomberg LP en octubre de 2009.

En esta época el semanario apostó por la internacionalización de sus ediciones, culminando así un proceso iniciado años atrás. Asimismo, se lanzaron nuevas fórmulas periodísticas basadas en la investigación y los rankings, con gran éxito entre los lectores. Más quizá que en ningún otro momento, *Business Week* sobresalió por su comprensión de los procesos de innovación, en unas décadas dominadas por el impacto de las tecnologías de la información en

¹⁰⁴⁷ Al igual que en capítulos anteriores, la mayor parte de la información relativa a la evolución de McGraw-Hill proviene de anotaciones realizadas sobre los informes anuales de la compañía durante la estancia en los archivos de las oficinas generales en el verano de 2006. A pesar de que no se ha tenido acceso a los informes de 1985, 1996 y 1997, esto no ha impedido comprender la evolución de la empresa ya que los informes siempre incluían material referente a los años anteriores. A modo de anotación, para una mayor facilidad de lectura, se han evitado constantes referencias a esos informes.

todos los ámbitos de la sociedad. Además, la cabecera fue capaz de integrar el fenómeno de las nuevas tecnologías con los temas macroeconómicos y políticos. Con Michael J. Mandel como economista, fue una de las pioneras en la concepción y distribución de la corriente de pensamiento conocida como la Nueva Economía¹⁰⁴⁸.

4.1. NEOLIBERALISMO Y NUEVA ECONOMÍA

Desde mediados de los años ochenta se produjo una ola neoliberal como consecuencia de la *reaganomics*. Así se conoció de modo informal al conjunto de medidas macroeconómicas tomadas por el Gobierno de Reagan que defendían la economía de la oferta, es decir, el impulso del crecimiento económico a través de incentivos fiscales para que las personas físicas y jurídicas pudieran tener una participación mayor en la actividad económica.

Ya en los noventa, la llegada de la Nueva Economía, gracias al tremendo desarrollo de las tecnologías de la información y de la globalización, supuso la base de un crecimiento económico sin precedentes. Sin embargo, el estallido de la crisis tecnológica a comienzos del nuevo milenio recordó a los empresarios, y a la sociedad en general, los problemas que un crecimiento empresarial y económico alocado acarrea.

Los atentados del 11-S marcaron el devenir de los acontecimientos políticos. Un período en el que a pesar de la breve recesión tecnológica, tras la crisis de las puntocom, la economía alcanzó de nuevo un gran crecimiento. Sin embargo, varios años de gran facilidad de crédito crearon el caldo de cultivo ideal para la generación de una burbuja inmobiliaria que desembocó en la mayor crisis financiera y económica de las últimas décadas.

¹⁰⁴⁸ MADRICK, J., *The Business Media and the New Economy*, Research Paper D-25, The Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA., December, 2001, pp. 3-10.

4.1.1. Auge y caída del neoliberalismo

La revolución conservadora iniciada por Ronald Reagan en 1981 tuvo continuidad durante su segundo mandato al ganar en las elecciones presidenciales de 1985. Como se ha comentado, en contra de la tradición kenynesiana, Reagan había apostado por la economía de la oferta o *supply-side*, que consistía en disminuir el gasto público, los impuestos y, en definitiva, el intervencionismo del Gobierno, como base para la consecución de la prosperidad.

4.1.1.1. *Reaganomics*

Los años de Reagan en el poder estuvieron marcados por el crecimiento económico, aunque esa prosperidad tuvo como contrapartida la reducción de la inversión en proyectos sociales y el aumento de las diferencias económicas y sociales entre ricos y pobres. Al mismo tiempo, la nación tuvo que afrontar grandes déficit federal y comercial que en años posteriores llegarían a convertirse en dos de los mayores problemas de la economía. Embarcado en su lucha contra el comunismo, Reagan impulsó un aumento del presupuesto de Defensa que, si bien produciría un aumento de la producción industrial, terminaría generando unas deudas insostenibles.

Bell ha destacado la gran paradoja que se da en torno a la era de Reagan: a su llegada a la presidencia, prometió que los Estados Unidos recuperarían su fuerza mundial, pero sus esfuerzos en este sentido condujeron al país a un gran desequilibrio económico y a la pérdida de su influencia democrática en el mundo¹⁰⁴⁹.

Por su parte, Hill y Williams han apuntado que Reagan no consiguió llevar a cabo la “revolución” que pretendía desde un principio. Sin embargo, y a pesar de la crisis bursátil de 1987, los logros macroeconómicos durante la era Reagan fueron bastante significativos, con tasas de crecimiento del Producto Interior Bruto

¹⁰⁴⁹ BELL, C., *The Reagan Paradox. American Foreign Policy in the 1980s*, Edward Elgar Publishing Ltd., 1989, pp. 67, 150 y 154-155.

mayores que en Europa y unas tasas de inflación y desempleo bajo control¹⁰⁵⁰.

A partir de 1989, el también republicano George Herbert Walker Bush inició un período continuista como nuevo presidente de la nación, que hizo que la situación económica empeorara, sobre todo con la llegada de la recesión de comienzos de década¹⁰⁵¹.

En estos años, la política exterior estadounidense tuvo en la Unión Soviética uno de los principales focos de atención. Después de la llegada al poder de Mijail Gorbachov en 1985, la Unión Soviética comenzó a aprobar medidas políticas dirigidas a mejorar las relaciones con los Estados Unidos. Gorbachov propició el desplome del sistema comunista con su programa de reformas o *perestroika*, que abarcó ámbitos diversos desde la política, la cultura, las relaciones exteriores y también la economía¹⁰⁵².

¹⁰⁵⁰ Una de sus principales destrezas fue conseguir que incluso sus fracasos políticos parecieran victorias, o al menos no dañaran demasiado su imagen, algo que contrastaba de forma radical con su antecesor Jimmy Carter. A pesar de su gran popularidad entre la población, sus programas no consiguieron levantar un gran entusiasmo y apoyo. Sin embargo, los grandes beneficiarios de la bonanza económica fueron aquellos de clases altas, ya que el nivel de pobreza se incrementó y la inversión en el sector público y privado fue baja. En estos años, los Estados Unidos pasaron de ser el mayor prestamista del mundo al mayor deudor. Cfr., HILL, D. M., y WILLIAMS, P., “The Reagan Legacy”, pp. 233-239, en HILL, D. M et al., *The Reagan Presidency. An Incomplete Revolution?*, St. Martin’s Press, New York, 1990.

¹⁰⁵¹ MORÁN, M., “La evolución de Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XX”, pp. 312-318, en PAREDES, J. (Coordinador), *Historia Universal Contemporánea. II. De la Primera Guerra Mundial a nuestros días*, Ariel, Barcelona, 1999. Esta apuesta por el continuismo –además de ser favorecida por la nefasta campaña electoral de su rival, el demócrata Michael Dukakis– fue uno de los principales motivos por los que George H. W. Bush, vicepresidente durante la era Reagan, consiguió la victoria en las elecciones presidenciales de 1988. Cfr., BURCH, P. H., *Reagan, Bush, and right-wing politics: Elites, think tanks, power, and policy. Part A: The American right wing takes command: Key executive appointments*, Jai Press Inc., Greenwich, Connecticut, 1997, pp. 323-327.

¹⁰⁵² LOZANO BARTOLOZZI, P., *De los imperios a la globalización. Las relaciones internacionales en el siglo XX*, Eunsa, Pamplona, 2001, pp. 770-772. Por su parte, Martín de la Guardia y Pérez Sánchez han apuntado que Gorbachov promulgó una serie de medidas para reactivar la economía nacional, entre ellas la de empresas del Estado, en 1987, para conseguir una mayor descentralización y dotar de mayor capacidad de decisión a las empresas públicas. Otra fue la reforma de precios y salarios para conseguir una mayor adecuación a la situación económica del país.

Las reformas económicas republicanas contaron con la complicidad de la Reserva Federal. Con Paul Volcker al frente, se controlaría la elevada tasa de inflación que precipitaba hacia la recesión a comienzos de los ochenta, y se facilitaría después la concesión de préstamos de forma masiva. Estas medidas favorecieron el crecimiento de la economía, aunque generaron un enorme endeudamiento, con consecuencias perversas como la creación de mercados de bonos basura. A finales de la década sería sustituido por Alan Greenspan, quien tuvo un primer test a los dos meses de su llegada con la crisis bursátil de 1987. La situación se resolvió con eficacia gracias a su rapidez y buen liderazgo en la toma de decisiones, inyectando dinero adicional en el mercado a través de una reducción de tipos de interés¹⁰⁵³. Sin embargo, la creciente complejidad de la estructura de los mercados financieros hizo que estas medidas no evitaran la llegada de nuevas –y cada vez mayores– crisis financieras y bursátiles¹⁰⁵⁴.

El otro foco de atención importante en estos años se situó en Oriente Medio y en la Guerra del Golfo Pérsico, en enero de 1991, un conflicto cuyas consecuencias llegarían prácticamente hasta el nuevo siglo.

En política nacional, los logros de Bush fueron menores y estuvieron lastrados por el incumplimiento de su promesa “Read my lips: No new taxes”. Este incumplimiento, combinado con la recesión económica de comienzos de la década de 1990, contribuyó a su derrota en 1992¹⁰⁵⁵.

Asimismo, Gorbachov trató de conseguir el apoyo internacional a través de una mayor apertura y de acuerdos multilaterales para mejorar el control de las armas. MARTÍN DE LA GUARDIA, R. M., y PÉREZ SÁNCHEZ, G. A., “El bloque soviético: La URSS y la Europa del este durante la segunda mitad del siglo XX”, pp. 328 y 239, en PAREDES, J., *op. cit.*; PAINTER, D. S., *The Cold War. An International History*, Routledge, Londres, 1999, pp. 95 y 112.

¹⁰⁵³ GREENSPAN, A., *The age of turbulence. Adventures in a new world*, The Penguin Press, New York, 2007, pp. 103-110.

¹⁰⁵⁴ BOOKSTABER, R., *A demon of our own design. Markets, hedge funds, and the perils of financial innovation*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007, pp. 2 y 3.

¹⁰⁵⁵ “George Bush”, pp. 92 y 93, en BOYER, P. S. (ed.), *The Oxford Companion to United States History*, Oxford University Press, New York, 2001.

4.1.1.2. Clinton y la Nueva Economía

La crisis económica fue un factor decisivo en la derrota electoral de Bush de 1992 ante William Jefferson Clinton. De hecho, el tratamiento de la economía como uno de los principales temas de campaña jugó en su favor con el famoso lema: “It’s the economy, stupid!”. Y el lema se cumplió. Aunque el mandato de Clinton tuvo un comienzo difícil, debido a que la recesión forzó que numerosas empresas cerraran y el desempleo creciera de forma notable, los años noventa son recordados como una era de prosperidad económica¹⁰⁵⁶.

Clinton se presentaba como un “nuevo demócrata” que fusionaba moderación fiscal y apuesta por un compromiso social, para conseguir mejoras de bienestar social, salud, medio ambiente, y que emulaban el estilo de J. F. Kennedy.

El éxito internacional de Clinton se reflejó en acuerdos importantes para el comercio de los Estados Unidos como el Tratado de Libre Comercio o NAFTA en unión con Canadá y México en noviembre de 1993 –una iniciativa que ya había sido iniciada por Bush. Otro acuerdo conseguido a escala mundial sobre la liberalización del comercio fue el General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) de 1994. Al mismo tiempo, y a pesar de su inexperiencia en asuntos diplomáticos, consiguió acuerdos de paz muy relevantes en Oriente Medio e Irlanda del Norte, así como con el envío de misiones para salvaguardar la paz en Haití y Bosnia.

Con una participación electoral del 49%, una de las más bajas que se recuerdan de la historia de los Estados Unidos, Bill Clinton fue reelegido en 1996, con un programa más conservador y con mayoría republicana en las dos cámaras¹⁰⁵⁷.

En esta situación, el segundo mandato tuvo una orientación más centrista, sin tanto énfasis en el intervencionismo estatal y con la intención de equilibrar el presupuesto. Los gastos en Defensa se recortaron de forma considerable, aunque se mantuvieron los gastos

¹⁰⁵⁶ OXOBY, M., *American Popular Culture Through History. The 1990s*, Greenwood Press, Westport, Connecticut, 2003, p. 9; McCRISKEN, T. B., *op. cit.*, pp. 159 y 161; y STIGLITZ, J. E., *Los felices 90. La semilla de la destrucción* (trad. Victoria Gordo del Rey y Moisés Ramírez Traperero), Taurus, Santillana, Madrid, 2003, p. 69.

¹⁰⁵⁷ LOZANO BARTOLOZZI, P., *De los imperios...*, *op. cit.*, pp. 970 y 971.

de *Medicare* o seguro médico de los ancianos, y *Medicaid* o atención a los más desprotegidos.

Desde la perspectiva económica y empresarial cabe destacar cómo durante la década de 1990 se produjo la explosión de las tecnologías de la información, con Internet como referente y plataforma para el lanzamiento de numerosas empresas y un nuevo consumismo electrónico. Esa revolución tecnológica supuso el elemento principal del crecimiento experimentado durante la década y la base de la denominada “Nueva Economía”. Un modelo económico en el que las tecnologías de la información, la globalización y el libre comercio eran los pilares fundamentales para conseguir el crecimiento económico¹⁰⁵⁸. Asimismo, este nuevo concepto se refería a las actividades productivas relacionadas con la nueva sociedad de la información y del conocimiento, que tenían en Internet su principal herramienta, y en el NASDAQ su mercado de valores de referencia¹⁰⁵⁹. La tecnología había aumentado de forma exponencial la productividad empresarial, controlando la tasa de inflación y de desempleo, en un contexto de creciente competitividad¹⁰⁶⁰.

Para febrero de 2000, la expansión que había comenzado en 1991 ya se había convertido en el mayor período de crecimiento económico ininterrumpido de la historia del país, lo que provocó una explosión de júbilo entre economistas, ejecutivos, inversores y periodistas, aunque algunos eran escépticos sobre el futuro del nuevo modelo.

¹⁰⁵⁸ La “Nueva Economía” también se denominó como “Economía de la Información”, “Economía de Internet” o “La Economía del Siglo XXI”. Cfr., KUDYBA, S., y DIWAN, R. K., *Information Technology, Corporate Productivity and the New Economy*, Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, Conn., 2002, pp. 3-9.

¹⁰⁵⁹ SUÁREZ, A. S., *Nueva Economía y Nueva Sociedad. Los grandes desafíos del siglo XXI*, Prentice Hall, Madrid, 2001, p. 16.

¹⁰⁶⁰ ONTIVEROS, E., *La economía en la red. Nueva economía, nuevas finanzas*, Taurus, Madrid, 2001, pp. 16 y 17.

4.1.1.3. La agitación del nuevo milenio

Los primeros años del siglo XXI fueron muy convulsivos. El republicano George W. Bush, hijo del anterior presidente, ganó las elecciones de 2000 a su contendiente Al Gore, después de varias semanas de disputa por el recuento de los votos en el estado de Florida. Su polémica victoria electoral daba comienzo a una nueva era en la Administración, que pronto se vio sorprendida por los atentados terroristas realizados el 11 de septiembre de 2001. A partir de entonces, la doctrina Bush se basaría en la seguridad nacional, la guerra contra el terrorismo, en particular contra Al Qaeda en Afganistán e Irak, la lucha contra las armas de destrucción masiva y la expansión de la democracia en Oriente Medio¹⁰⁶¹.

Junto a la crisis internacional, el *boom* causado por las empresas tecnológicas en los Estados Unidos desembocó en la denominada crisis de las puntocom. El excesivo optimismo sobre los beneficios y los aspectos positivos que las iniciativas tecnológicas proponían –la mayoría de ellas en torno a Internet–, crearon una gran burbuja especulativa que explotó en 2001, provocando grandes pérdidas bursátiles y la desaparición de numerosas empresas que carecían de una estrategia corporativa coherente con la realidad. Según ha señalado Alan Greenspan, la historia mostraba que las épocas de gran expansión, como la que se acababa de vivir, no podían durar para siempre¹⁰⁶².

Para evitar la llegada de una larga recesión, la política monetaria expansiva promovida por Greenspan desde la Fed resultó fundamental, y consiguió cimentar una rápida recuperación de la actividad tanto desde el punto de vista de las empresas como del

¹⁰⁶¹ La invasión de Irak comenzó en marzo de 2003 y tuvo uno de sus momentos culminantes con la captura de Sadam Hussein. Este hecho dio lugar a un nuevo período de guerra de guerrillas que duraría varios años e hizo que el gasto en Defensa aumentara de forma exponencial. Como Singh ha señalado, si bien estas medidas levantaron grandes críticas en la opinión pública internacional y dentro del propio país, también se pueden establecer muchos paralelismos con otras administraciones predecesoras en su afán por demostrar la hegemonía de los Estados Unidos sobre el resto del mundo. Cfr., SINGH, R., “The Bush Doctrine”, pp. 12 y 13, en BUCKLEY, M., y SINGH, R., (eds.), *The Bush Doctrine and the War on Terrorism. Global Responses, Global Consequences*, Routledge, Londres, 2006.

¹⁰⁶² GREENSPAN, A., *op. cit.*, p. 182.

consumidor. Con la economía de nuevo reorientada hacia el crecimiento, Bush fue reelegido para un segundo mandato en 2004, lo que le permitió continuar con su doctrina en política exterior.

Lejos de solucionar el problema en territorio iraquí, la guerra elevó los gastos hasta el punto que, entre 2000 y 2004, el presupuesto varió de superávit a un déficit equivalente al 6% del PIB. Asimismo, y como reflejo de una menor confianza por parte del inversor, el dólar comenzó un período de largo declive en comparación con otras divisas de referencia como el euro o la libra, aunque eso no permitió que el país redujera su déficit comercial¹⁰⁶³.

La frustración derivada del conflicto en Irak y la debilidad presupuestaria de la nación se vio salpicada por fenómenos imprevistos que dañaron de forma notable la imagen de Bush como presidente. Entre ellos, cabe destacar la catástrofe provocada en 2005 por el huracán Katrina, que inundó la ciudad de Nueva Orleans y causó grandes pérdidas materiales y humanas.

Si bien estas continuas derrotas por parte de la Administración se vieron disimuladas por la buena marcha de la economía entre 2003 y 2007, la comentada política monetaria expansiva hizo que las inversiones en el mercado inmobiliario crecieran debido a la facilidad y disponibilidad de crédito. Este contexto llevó a que muchos inversores asumieran más deuda de la que podían realmente sostener. De forma paulatina, muchos de estos inversores comenzaron a fallar en sus pagos, una tendencia que se agravó desde 2006. A pesar de todo, las instituciones financieras siguieron prestando, ya que habían desarrollado complejos instrumentos financieros para protegerse de los posibles riesgos.

Esta situación empeoró con el paso de los meses hasta que demostró ser insostenible en junio de 2007, con la caída de dos fondos del banco de inversión Bear Stearns, que habían invertido de forma masiva en las hipotecas de alto riesgo. La crisis inmobiliaria se trasladó al sector bancario y financiero, y las Bolsas mundiales sentirían la pérdida de la confianza de los inversores. Tras la crisis financiera, llegó el turno de la crisis económica, con un descenso notable de la actividad empresarial ante la falta de liquidez y crédito en circulación, que se apreció en todos los niveles, desde pequeñas y

¹⁰⁶³ JOSSELIN, D., "The global economy", pp. 164-165, en BUCKLEY, M., y SINGH, R., (eds.), *op. cit.*

medianas empresas hasta consumidores y estudiantes que dependían de sus créditos para financiar sus estudios, situación que puso en peligro el empleo de millones de trabajadores¹⁰⁶⁴.

Las conversaciones sobre la posible llegada de una depresión económica, y los paralelismos con respecto a la ocurrida en los años treinta, se hicieron cada vez más presentes entre economistas, autoridades financieras y civiles, y prensa especializada en economía y negocios¹⁰⁶⁵.

Como no podía ser de otra manera, la crisis financiera y económica fue uno de los puntos clave de la campaña electoral de 2008. Tras meses de viajes, debates, discursos y cientos de millones de dólares para financiar la campaña, Barack Obama se convertiría en el primer afroamericano en llegar a la presidencia de los Estados Unidos al derrotar a su rival republicano John McCain.

La crisis financiera y económica de 2008 acabaría marcando un antes y un después en la historia económica de los Estados Unidos y del resto del mundo. A los planes de revitalización por parte del Gobierno estadounidense se sumaron los planes de otros gobiernos en Europa y Asia para salvaguardar sus economías, mientras se ponía en entredicho el futuro del capitalismo¹⁰⁶⁶.

4.1.2. Nuevos desafíos tecnológicos

En su extensa obra dedicada a la historia de los negocios, el *management* y el cambio tecnológico y la innovación, Chandler ha subrayado la relevancia de la empresa privada a la hora de producir y comercializar los productos que dieron lugar a la revolución industrial, la revolución de la información y la revolución de la

¹⁰⁶⁴ KIVIAT, B., “The Credit Crunch: Where Is It Happening?”, *Time.com*, 30 de septiembre de 2008, <http://www.time.com/time/business/article/0,08599,1845818,00html>.

¹⁰⁶⁵ LEONHARDT, D., “Lesson From a Crisis: When Trust Vanishes, Worry”, *nytimes.com*, 30 de septiembre de 2008, http://www.nytimes.com/2008/10/01/business/economy/01leonhardt.html?_r=1&ref=business.

¹⁰⁶⁶ “Credit and blame”, (from *The Economist* print edition), *economist.com*, 11 de septiembre de 2008, http://www.economist.com/finance/displayStory.cfm?story_id=12209655.

biotecnología. Aunque las universidades, tanto públicas como privadas, tuvieron un papel crucial en el desarrollo del conocimiento científico y técnico, éste se transformó en productos de uso diario gracias al trabajo de empresas privadas, que, a su vez, se beneficiaron de sus estrechos lazos con los centros de investigación y los programas de ayudas del gobierno¹⁰⁶⁷.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, desde los años setenta y ochenta, el cambio tecnológico y la innovación se concentraron en áreas geográficas específicas en las que confluían el conocimiento técnico, los emprendedores y el capital privado para financiar los altos costes de iniciar la actividad empresarial. La mayoría de estas empresas se encontraban en los Estados Unidos, el noroeste europeo y Japón. Además, estas áreas proporcionaron el entorno ideal para la comercialización de los nuevos productos debido a su proximidad a las materias primas y a los centros de conocimiento¹⁰⁶⁸.

Si en alguna época se puede identificar con claridad esa confluencia de procesos de investigación científica, con desarrollos tecnológicos empresariales e innovaciones de productos en lugares concretos del planeta, pero con una influencia global, esa época es la que coincide con las últimas décadas del siglo pasado y primeros años del presente. Sectores como el de la biotecnología, las tecnologías de la información y la comunicación, o las energías renovables, son una muestra clara de los fenómenos descritos por Chandler.

4.1.2.1. La explosión de la biotecnología

Para los años ochenta, la industria biotecnológica se había convertido en una industria independiente, gracias al surgimiento de numerosas empresas especializadas, si bien continuó colaborando en

¹⁰⁶⁷ Cfr., CHANDLER, A. D., *Inventing...*, *op. cit.*, pp. 283 y 284.

¹⁰⁶⁸ Entrevista a Nathan Rosenberg, realizada en su residencia junto a Stanford University, Calif., en la primavera de 2008.

proyectos de investigación para la industria farmacéutica, agrícola o médica, entre otras¹⁰⁶⁹.

La biotecnología es entendida, según Mitchell, como un conjunto de tecnologías diseñadas específicamente para la manipulación de los seres vivos, incluyendo seres humanos, en principio para el bien común¹⁰⁷⁰. Por su parte, Braman ha indicado que la biotecnología no es una tecnología única, sino un conjunto de técnicas para procesar información genética derivada de varias disciplinas, incluyendo la bioquímica, la genética molecular y la microbiología. En definitiva, se trata de un conjunto de tecnologías de procesamiento que utilizan microorganismos y células con motivos humanos e industriales¹⁰⁷¹.

Algunos de los grandes avances del último medio siglo se han producido en la esfera de la biotecnología, desde medicamentos, trasplantes de órganos y sangre, marcapasos, test genéticos, etc. Muchos han sido recibidos con un gran entusiasmo por parte de la sociedad. Otros, sin embargo, fueron recibidos con un gran escepticismo. Tales han sido los casos de la manipulación genética y de los alimentos modificados genéticamente.

Otro asunto que generaba una gran controversia hacía referencia a los altos costes de la biotecnología, sobre todo para la industria farmacéutica, ya que se necesitaban cientos de millones de dólares y alrededor de diez años de trabajo para la elaboración de un producto. Además, la mayoría de estos productos no eran exitosos

¹⁰⁶⁹ Mowery y Rosenberg han señalado que entre 1989 y 1996, el número de empresas estadounidenses que produjeron medicamentos basados en biotecnología creció de 45 a 113, y el número de medicamentos en desarrollo creció de 80 a 284. Para finales de 1996, la Food and Drug Administration había aprobado 33 productos farmacéuticos basados en procesos biotecnológicos, y otros 500 medicamentos de ese tipo estaban en fase de elaboración. Cfr., MOWERY, D. C., y ROSENBERG, N., *op. cit.*, p. 100.

¹⁰⁷⁰ MITCHELL, C. B., et al., *Biotechnology and the Human Good*, Georgetown University Press, Washington, D.C., 2007, pp. 1-2.

¹⁰⁷¹ Asimismo, incluye el diseño y uso de microorganismos para uso directo en comida o para producir materiales que a su vez sirven en otros procesos posteriores. Con la biotecnología, la información genética puede ser procesada en un laboratorio o en un organismo. Cfr., BRAMAN, S. (ed.), *Biotechnology and communication. The Meta-Technologies of Information*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2004, pp. X, 21-25.

en su comercialización, debido a problemas con patentes, con su producción, su eficacia o los efectos secundarios.

En esta época la investigación biotecnológica obtuvo resultados muy notables, que dieron la vuelta al mundo. Ya en los albores del siglo XXI, la clonación de la oveja Dolly en Escocia en 1997, las primeras pruebas de terapia genética y el desciframiento del genoma humano en 2000, se presentaron como grandes hitos científicos¹⁰⁷².

Desde el punto de vista empresarial, la biotecnología crea un entorno de constante necesidad de innovación, no sólo científica sino también organizativa. Sirva como ejemplo el hecho de que las empresas biotecnológicas fueron también innovadoras desde el punto de vista del *management*, con la creación de organizaciones en red. En este sentido, la empresa Genentech fue una de las pioneras, al interconectar pequeñas empresas de investigación con grandes corporaciones transnacionales, originar transformaciones en la estructura interna de las firmas y también la desaparición de barreras entre la industria de los alimentos, la agrícola, la química y la farmacéutica¹⁰⁷³.

Por último, merece la pena destacar que uno de los asuntos más controvertidos en el campo de la biotecnología ha sido –y sigue siendo– su regulación. Gunningham ha señalado la existencia de un gran desequilibrio entre el Gobierno y la industria, ya que ésta tiene una mayor capacidad para identificar los riesgos y controlarlos que la que pueden tener las agencias reguladoras. Así, por ejemplo, desde el punto de vista del medio ambiente y la seguridad de los alimentos, algunas voces moderadas han sugerido un sistema de regulación que garantice la aptitud de los productos para los humanos y para el medio ambiente, y que genere confianza en la sociedad. Lo ideal, concluye Gunningham, sería alcanzar estructuras regulatorias que fortalecieran la capacidad de autoreflexión y el autocontrol de las instituciones y de las empresas¹⁰⁷⁴.

¹⁰⁷² “Biotechnology industry”, pp. 76 y 77, en BOYER, P. S. (ed.), *op. cit.*

¹⁰⁷³ BRAMAN, S. (ed.), *op. cit.*, pp. 21-25.

¹⁰⁷⁴ GUNNINGHAM, N., “Regulating biotechnology: lessons from environmental policy”, pp. 3-16, en SOMSEN, H. (ed.), *The Regulatory Challenge of Biotechnology. Human Genetics, Food and Patents*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2007.

El impulso de sectores biotecnológicos ha corrido parejo con otros desarrollos en sectores de ingeniería, más en concreto, con campos como el de la nanotecnología. Este sector, aunque ya con larga tradición, cobró una gran importancia con el nuevo milenio. Según Gasman, se trata de un campo tecnológico emergente que permite a los ingenieros diseñar y construir nuevos materiales y productos a escala molecular, de forma que alcancen nuevas propiedades¹⁰⁷⁵.

A pesar de las numerosas voces críticas, tanto en la comunidad empresarial como en la financiera, que denuncian que la nanotecnología no está dando los resultados que prometía, los efectos de esta nueva ciencia ya se pueden observar en productos como ordenadores, productos electrónicos como los iPod, células fotovoltaicas, productos cosméticos, etc.

Este sector tecnológico ha atraído la atención de publicaciones como *The Economist*, *Business Week* o *Red Herring*, aunque según Gasman, la mayoría de esas coberturas periodísticas se centran en aspectos relacionados con la tecnología, pero carecían de un análisis profundo sobre las oportunidades que la nanotecnología ofrecía desde el punto de vista empresarial. Al fin y al cabo, como este autor señala, por un lado se ha afirmado que la nanotecnología puede ser la siguiente gran revolución tecnológica desde la llegada del microprocesador. Por otro, se ha señalado que las expectativas puestas en esta ciencia son demasiado altas y que no se verán resultados hasta que pasen muchos años¹⁰⁷⁶.

¹⁰⁷⁵ Al igual que otras innovaciones anteriores como el ferrocarril, el automóvil, el avión o los ordenadores, la nanotecnología aporta una fuerza que antes no se había experimentado, es decir, la fuerza de manipular materia a un nivel molecular o atómico. Asimismo, la nanotecnología permite el desarrollo de otras tecnologías que abarcan las telecomunicaciones, la energía alternativa, la biomedicina y los productos farmacéuticos, entre otros. Por ello, debido a que la nanotecnología es una ciencia que se aplica a diferentes industrias, es más propio hablar del sector de la nanotecnología. Cfr., GASMAN, L., *Nanotechnology Applications and Markets*, Artech House Inc., Norwood, Mass., 2006, pp. xiii-xviii y 26.

¹⁰⁷⁶ *Idem*.

4.1.2.2. Un mundo informatizado

La industria del ordenador representa tal vez una de las historias de éxito más impresionantes del mundo de los negocios. Esta tecnología, que al principio había sido diseñada para su uso en el ámbito militar y espacial, se hizo presente de forma progresiva en todos los ámbitos de la vida humana y empresarial, en lo que se ha denominado como la “era de la información” o *Information Age*¹⁰⁷⁷.

Así lo ha indicado Cortada, quien se ha referido al impacto de la industria del ordenador en la economía estadounidense como “la mano digital” o *The Digital Hand*:

“Los ordenadores cambiaron profundamente la forma de trabajar en la economía estadounidense durante la segunda mitad del siglo XX [...] Los ordenadores reforzaron la primacía de la corporación como la forma más utilizada de la organización empresarial, aunque cambió la forma en que las actividades se llevaban a cabo en su interior”¹⁰⁷⁸.

Este prolífico autor sobre el cambio tecnológico ha afirmado que el “diálogo de las manos”, en el que participan Adam Smith en la década de 1770 (*The Invisible Hand*), Alfred Chandler en la década de 1970 (*The Visible Hand*), y el propio Cortada en 2004 (*The Digital Hand*), se centra en buena medida en el papel desempeñado por la

¹⁰⁷⁷ “Computers. Miniturization and the Era of the Personal Computer”, p. 152, en BOYER, P. S. (ed.), *op. cit.* Dentro de la denominada como la “era de la información”, conviene destacar otras tecnologías con un gran éxito comercial. Sproull ha señalado cómo ya en 1995, el 99% de los hogares estadounidenses tenía al menos un aparato de radio, el 98% de los hogares tenía una televisión como mínimo, el 94% un teléfono, el 81% un aparato de vídeo, y el 63% tenía servicio de cable. Entre 1977 y 1979, el número de hogares con un ordenador se había triplicado de siete millones en 1984 a 22,6 millones en 1993. Esta penetración se debía a que ofrecía, en un sólo aparato, otros productos comunes en un hogar, tales como una máquina de escribir, una calculadora, y medios de comunicación, como periódicos, radio y televisión. Cfr., SPROULL, L. S., “Computers in U.S. Households Since 1977”, pp. 257-259 y 262, en CHANDLER, Jr. A. D., y CORTADA, J. W. (eds.), *A nation Transformed by Information: How Information Has Shaped the United States from Colonial Times to the Present*, Oxford University Press, New York, 2000.

¹⁰⁷⁸ CORTADA, J. W., *The Digital Hand: How Computers Changed the Work of American Manufacturing, Transportation, and Retail Industries*, Oxford University Press, New York, 2004, p. 355.

gente –los *managers* y los líderes-, como principales agentes de progreso económico.

Como ya se ha comentado, los estadounidenses inyectaron la tecnología digital en la economía nacional en cantidades masivas a partir de 1950, y el ordenador se convirtió en la tecnología más reconocida. Además, apoyó y estimuló el crecimiento económico y el aumento de la productividad laboral, haciendo posible la entrada al mercado de nuevos productos y servicios y, sobre todo, cambiando la manera de trabajar tanto en el sector público como en el privado¹⁰⁷⁹.

Sin embargo, añade Cortada, los ordenadores no se hicieron cargo de la economía, sino que los directivos fueron los encargados de tomar las decisiones en miles de compañías con el objetivo de conseguir sus objetivos.

Uno de los mayores síntomas del éxito del ordenador en la sociedad fue la expansión del ordenador personal. Para 1998, un 47% de los hogares estadounidenses poseía un ordenador, un ratio que aumentaba año tras año¹⁰⁸⁰. A ello contribuyó el hecho de que la diversidad de las aplicaciones también aumentara, desde meros procesadores de texto, hasta el diseño, la edición de vídeo, los videojuegos e Internet, y todo ello a un precio inferior ya que, a pesar de que la demanda aumentaba de forma exponencial, el bajo coste de facturación y la generación de economías de escala permitía que los precios bajaran.

Las historias del crecimiento de Microsoft y de sus sistemas operativos, y de su competencia con empresas como IBM y Apple, se convirtieron en esta época en clásicos del desarrollo de una industria que acabaría transformando a todas las demás, y a la sociedad en general. Y a esa historia se unió desde mediados de los noventa la de la popularización de Internet.

La red de redes quizá sea una de las innovaciones tecnológicas con mayor impacto económico, político y social de la historia. Lo que al principio era un mundo desconocido e inexplorado, al que sólo podían acceder unos pocos privilegiados que trabajaban para el Departamento de Defensa o en algunas de las

¹⁰⁷⁹ *Ibid.*, p. 3

¹⁰⁸⁰ “Computers. Minutization and the Era of the Personal Computer”, p. 152, en BOYER, P. S. (ed.), *op. cit.*

universidades más prestigiosas de los Estados Unidos, se fue transformando en un universo digital accesible para todos los ciudadanos del planeta¹⁰⁸¹.

Durante la administración Clinton, la creación de una autopista de la información en la que se pudiera distribuir información y contenidos gráficos de forma masiva e inmediata experimentó un gran impulso. Asimismo, Clinton estableció el uso del *email* en la Casa Blanca y en su Gobierno. De forma paralela al desarrollo del ciberespacio, y a diferencia del aislacionismo sugerido por Naughton, estaba la promesa de un sentido de comunidad renovado en el que la gente pudiera estar conectada en lugar de aislada del resto del mundo¹⁰⁸². En este sentido, las tecnologías de la información, con Internet como máximo referente, podían lograr que las distancias geográficas y culturales entre las naciones fueran cada vez menores.

Con este objetivo, el acceso y la navegabilidad de la *web* fueron mejoradas de forma sensible gracias al desarrollo de los navegadores de Internet. El primero fue *Mosaic*, producido en 1993 en el Center for Supercomputing Applications de la National Science Foundation en la University of Illinois, Champaign-Urbana. En 1994 se lanzó al mercado *Netscape Communication Navigator*, y en diciembre de 1995, Microsoft introdujo *Explorer 2.0*, incorporado en su *Windows 95*¹⁰⁸³. Desde mediados de los noventa, se irían sucediendo grandes éxitos empresariales en torno a las tareas de búsqueda e intermediación comercial en la Red, de Yahoo! a Google, pasando por Amazon o eBay, hasta llegar a la actual proliferación de redes sociales (MySpace, Facebook, Twitter, etc.) y plataformas de contenidos (YouTube, Flickr, etc.).

En definitiva, como señala Chandler, para la entrada del siglo XXI este tipo de iniciativas *online* se habían convertido en la

¹⁰⁸¹ BRIGGS, A., y BURKE, P., *A Social History of the Media. From Gutenberg to the Media*, Polity Press, Cambridge, UK, 2002; HAFNER, K., y LYON, M., *Where wizards stay up late. The origins of the internet*, Touchstone, New York, 1998; ZITTRAIN, J., *The Future of the Internet. And How to Stop It*, Allen Lane, Penguin Books, London, 2008; NAUGHTON, J., *A Brief History of the Future. From Radio Days to Internet Years in a Lifetime*, The Overlook Press, Woodstock, 2000..

¹⁰⁸² JONES, S. G., *CyberSociety. Computer-mediated communication and community*, Sage publications, Thousand Oaks, Calif., 1995, pp. 2 y 11.

¹⁰⁸³ CHANDLER, A. D., *Inventing... op. cit.*, pp. 173 y 174.

característica fundamental de la Revolución de la Información definida por el gran éxito comercial de la *World Wide Web*¹⁰⁸⁴.

Dos de las innovaciones tecnológicas que han ayudado a la comercialización de Internet han sido la banda ancha y el *wireless*. La paulatina adopción de banda ancha ha permitido una mayor velocidad de navegación y más capacidad en la distribución de información. De forma paralela, la tecnología inalámbrica o *wireless* posibilita que los ordenadores y otros aparatos electrónicos puedan disfrutar del acceso a la red sin necesidad de estar conectados con cable a una conexión telefónica¹⁰⁸⁵.

La telefonía, de hecho, ha sido el otro vector de la revolución de las comunicaciones. La telefonía móvil de primera generación se basaba en una tecnología analógica introducida en 1982, que permitía realizar llamadas telefónicas sin necesidad de un cable ni conexión fija. A continuación, los móviles de segunda generación aparecieron a principios de los años noventa y se basaban en la tecnología digital, lo que permitía una mayor capacidad de almacenamiento y un número mayor de funciones gráficas y sonoras.

En el nuevo milenio, la llegada de los móviles de tercera generación en 2001, también denominados teléfonos inteligentes o *smart phones*, supuso una revolución debido a que permitían almacenar mucha más información, así como la utilización de *email*, Internet, descarga de mapas, servicios multimedia, vídeo, juegos, etc. Tal y como ha señalado Webb, a pesar de las dudas sobre las posibilidades de éxito que estos móviles podían tener, para 2006 los teléfonos de tercera generación estaban muy difundidos en la sociedad, aunque su éxito dependía del país y del sistema operador, ya que había grandes oscilaciones en cuanto al precio y la calidad de servicio¹⁰⁸⁶.

¹⁰⁸⁴ CHANDLER, A. D., "How High Technology...", *op. cit.*, pp. 46-48.

¹⁰⁸⁵ Si en junio de 2000 sólo un 5% de los usuarios de Internet en los Estados Unidos tenía acceso a banda ancha desde su casa, en diciembre de 2003 esa cifra se había incrementado hasta un 35%. Cfr., HARRIGAN, J. B., "Portraits of American Internet Use. Findings from the Pew Internet and American Life Project", pp. 21, 22 y 25, en KRAUT, R. (ed.), et al., *Computers, Phones, and the Internet: Domesticating Information Technology*, Oxford University Press, New York, 2006.

¹⁰⁸⁶ WEBB, W., *Wireless Communications: The Future*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, England, 2007, p. 17.

Estas tres generaciones partían de la base de la voz como elemento principal. Sin embargo, la siguiente generación de teléfonos, denominada XG, iría encaminada a la disponibilidad de una conexión a Internet de banda ancha. Esta generación trabajaría con diferentes sistemas de conexión *wireless*, de forma que un determinado servicio pudiera ser enviado por el sistema más eficiente¹⁰⁸⁷.

Ejemplos como la *Blackberry* de la compañía Research In Motion, que revolucionó el servicio de *email* y comunicación interna de las empresas, y el *iPhone* de Apple, lanzado al mercado el 9 de enero de 2007, y que integraba el *iPod*, un teléfono y acceso a Internet, suponían un verdadero avance en la integración de todas las innovaciones desarrolladas hasta el momento.

Si hubiera que buscar un tercer campo que junto al biotecnológico y al de las tecnologías de la información simbolizara el espíritu innovador de esta época, ése sería sin duda el energético, asociado, además, a una nueva sensibilidad que emergió en la sociedad tras las crisis de los setenta.

4.1.2.3. Energías alternativas y conciencia medioambiental

Menéndez Pérez ha señalado cómo el uso de la energía ha tenido un papel fundamental en la historia de la humanidad, si bien desde la Revolución Industrial el consumo de energía ha estado ligado al desarrollo económico¹⁰⁸⁸. Hasta el último tercio del siglo XIX, las fuentes de energía que empleaba el hombre eran renovables y generadas a partir del viento, el agua, los animales y la fuerza humana. Desde entonces, los recursos fósiles, como el petróleo, el gas natural y el carbón, han sido la principal fuente de abastecimiento energético.

¹⁰⁸⁷ ETOH, M., y POWELL, G., “Evolution of Mobile Networks and Services”, pp. 5-9 y 55, en ETOH, M. (ed.), *Next Generation Mobile Systems. 3G and Beyond*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, England, 2005.

¹⁰⁸⁸ MENÉNDEZ PÉREZ, E., *Las energías renovables. Un enfoque político-ecológico*, Los Libros de la Catarata, Madrid, 1997, pp. 27 y 30-31.

En las últimas décadas, el temor a que estas fuentes de energía se agoten —en especial desde las crisis del petróleo de los años setenta— y la gran controversia en torno al elevado grado de contaminación que generan, ha provocado el debate sobre la necesidad imperativa de respetar el medio ambiente y de fomentar el uso de las energías renovables.

La Agencia Internacional de la Energía, institución creada en respuesta a las crisis del petróleo, propuso el desarrollo de proyectos de investigación en diferentes áreas: nuclear, carbón y energías renovables, así como la necesidad de un mayor ahorro y eficiencia en el consumo energético¹⁰⁸⁹.

Tras un primer impulso en la década de los setenta, la preocupación por el medio ambiente comenzó a manifestarse con más fuerza a partir de los años noventa. Cramer ha señalado que el cambio climático tiene implicaciones graves que ponen en peligro la estabilidad ecológica y nacional, ya que amenaza la salud humana y ecológica, y pone en peligro la seguridad nacional e internacional. Este autor destaca cómo la sensibilidad ante los problemas medioambientales ha unido a la comunidad local e internacional, si bien la falta de consenso y el fracaso de muchas de las iniciativas globales han transmitido un gran nerviosismo a las instituciones locales y nacionales que promueven programas de control¹⁰⁹⁰.

En este sentido, desde finales de los ochenta y principios de los noventa, la consecución del desarrollo sostenible fue uno de los objetivos que se intentaron establecer a escala internacional. Como ha señalado D'Entremont, este concepto aboga por un progreso económico que no produzca daños irreparables al medio ambiente o la reducción de recursos naturales. Asimismo, el desarrollo sostenible

¹⁰⁸⁹ *Ibid.*, pp. 31 y 201.

¹⁰⁹⁰ Cfr., CRAMER, P. F., *Rethinking Environmental Protection. A Natural Approach to Nature*, Lexington Books, Lanham, Maryland, 2000, pp. 7 y 185. Por su parte, Menéndez Pérez ha reflejado que tal vez uno de los problemas más graves es el conocido como agujero de ozono o la disminución de la concentración de ozono en las capas elevadas de la atmósfera y que afecta sobre todo a las latitudes más septentrionales de la tierra, los círculos polares, aunque también se está extendiendo a las zonas habitadas de los dos hemisferios. Cfr., MENÉNDEZ PÉREZ, E., *op. cit.*, pp. 57-64 y 67-69

apunta a la mejora de las condiciones de vida de los países menos desarrollados¹⁰⁹¹.

En este contexto, las energías renovables han resurgido en los últimos años como solución ante los problemas climáticos y la gran dependencia económica de muchos países con respecto a combustibles fósiles como el petróleo. Las tres principales fuentes de energía renovable –la hidráulica, solar y eólica– han centrado la atención de las empresas y de los medios de comunicación¹⁰⁹². Las inversiones realizadas en este tipo de energías durante estos años, tanto en los Estados Unidos como en otros países, a través del Gobierno y de numerosas empresas especializadas, han aumentado de forma progresiva, aunque todavía quedan por cumplirse las altas expectativas puestas en ellas.

De igual manera, la conciencia medioambiental extendida en toda la sociedad ha generado un inmenso desarrollo de la investigación e innovación en torno a los productos de consumo “verdes”, o por decirlo de una forma más rigurosa, respetuosos con el entorno y con la necesidad de preservación del medio ambiente.

No es de extrañar que en una época en la que dominaba un cierto consenso neoliberal en materia económica, que concedía un especial protagonismo a la iniciativa privada y a la actividad empresarial, y en medio de transformaciones tecnológicas tan relevantes como las comentadas, la figura del directivo y su forma de afrontar la gestión de las organizaciones emergiese con fuerza como uno de los paradigmas de estructuración de la sociedad.

¹⁰⁹¹ Este concepto fue establecido por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo en su informe *Our Common Future* de 1987, y se generalizó a partir de la Conferencia Mundial de Río de Janeiro sobre Medio Ambiente y Desarrollo de 1992. Cfr., D'ENTREMONT, A., *Diez temas de demografía*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2001, pp. 195 y 196. Otra definición del concepto muy completa ha sido la aportada por Rogers, *et al.*, para quienes el desarrollo sostenible es un proceso dinámico de cambio en el que la explotación de recursos, la dirección de inversiones, la orientación de desarrollo tecnológico y el cambio institucional son consistentes con las necesidades presentes y futuras. Estos autores presentan una triple dimensión del desarrollo sostenible: económica, social y medioambiental, también reconocidas como el triple beneficio que hay que considerar para valorar el éxito de un proyecto particular. Cfr., ROGERS, P. P., *et al.*, *Introduction to Sustainable Development*, Earthscan Publications Ltd., London, 2007 p. 42.

¹⁰⁹² MENÉNDEZ PÉREZ, E., *op. cit.*, pp. 79-81, 98-103, 109 y 124.

4.1.3. El *boom* del *Management*

Peter F. Drucker, uno de los grandes teóricos del *management*, ha subrayado la necesidad del espíritu emprendedor y de la innovación para el desarrollo del mundo de los negocios, y para el progreso de la sociedad. Los emprendedores innovan, afirmaba Drucker, crean algo nuevo que hace que su nuevo negocio prospere. Además, la innovación representaba cualidades vitales para la sociedad, tales como la iniciativa, la ambición y la ingenuidad. En este sentido, el valor cualitativo de la innovación tecnológica era enorme, ya fuera en el mundo de los ordenadores, las telecomunicaciones, la biotecnología, etc., pues como apuntaba Drucker, estas áreas creaban la visión para los emprendedores y la innovación en la comunidad¹⁰⁹³.

Esta necesidad del espíritu emprendedor y de la innovación se vio acentuada desde los años ochenta, y sobre todo en los noventa, cuando sectores industriales clave para la economía estadounidense, como el automovilístico o la electrónica de consumo y los semiconductores, comenzaron a sentir una creciente competencia por parte de las empresas japonesas. La paulatina caída de las barreras comerciales entre países como consecuencia directa de la globalización hizo que un mayor número de compañías

¹⁰⁹³ La creación de grupos de trabajo informales fue una cultura propia de las compañías de Silicon Valley, donde florecieron gran parte de las empresas tecnológicas que se convertirían en el principal motor de crecimiento económico en los años ochenta y noventa. Drucker se refirió a los Estados Unidos como una máquina de emprendedores cuando, en 1986, el crecimiento del sector de la alta tecnología guiaba y era la clave de las previsiones del desarrollo económico futuro. Sin embargo, todavía era algo marginal en cuanto a la creación de trabajo y lo seguiría siendo hasta la década de los noventa –cuando llegaría el pleno *boom* tecnológico-. Si bien en décadas anteriores el Gobierno y las grandes corporaciones habían sido los principales sectores generadores de trabajo, su aportación se había reducido ya desde los años setenta, e incluso empezaba a decrecer. Casi todos los puestos de trabajo se estaban creando en pequeñas y medianas empresas, y la mayoría en negocios de emprendedores e innovadores. Cfr., DRUCKER, P. F., *The Frontiers of Management. Where tomorrow's decisions are being shaped today*, Heinemann, London, 1986, pp. 50 y 51; y DRUCKER, P. F., *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, Harper & Row Publishers, New York, 1985, pp. 4, 22 y 132.

necesitara innovar, buscar nuevas vías de desarrollo y oportunidades de crecimiento en el exterior¹⁰⁹⁴.

Las nuevas fuerzas de la globalización provocaban que las estructuras corporativas tradicionales tuvieran que transformarse, lo que a su vez añadía una mayor complejidad al proceso de innovación. Las grandes corporaciones recurrieron al *outsourcing*, o subcontratación de una amplia variedad de componentes y servicios, delegando la realización de ciertas tareas a pequeñas empresas localizadas sobre todo en los países en vías de desarrollo, mientras se otorgaba una mayor capacidad de decisión a las distintas unidades de una firma, deshaciendo de esta forma la jerarquía piramidal tradicional¹⁰⁹⁵.

En ese contexto, y con el modelo de “In Search of Excellence”, la obra de Peters y Waterman, como referencia, gran número de títulos centrados en la gestión empresarial se convirtieron en verdaderos *best seller* entre los hombres de negocios. Fue el caso de las teorías sobre la competitividad de Michael E. Porter en los ochenta¹⁰⁹⁶, y muchas otras desarrolladas en los noventa, cuando la reingeniería, el “adelgazamiento organizativo” (*downsizing*), la empresa inteligente, la competencia en red o la gestión relacional, por citar sólo algunas, se convirtieron en temas de gran actualidad. A autores

¹⁰⁹⁴ La presencia de empresas de otros países supuso una mayor competitividad industrial, y, al mismo tiempo, mostró las diferencias en cuanto a los procesos de dirección y gestión entre diferentes países. Así, por ejemplo, el declive que había comenzado a sufrir la industria automovilística estadounidense se vio acentuado con la llegada de la empresa japonesa Toyota, que introdujo el proceso de producción ajustada para conseguir la gestión de la calidad total del producto, que resultaba mucho más eficiente que la estructura organizativa estadounidense. Por ello, comenzó a introducirse la reingeniería de los procesos productivos y comerciales básicos para conseguir mejoras en la productividad, los ciclos y la calidad. Se trataba, en definitiva, de rediseñar el proceso de elaboración de un producto teniendo en cuenta las necesidades del cliente. Cfr., MOL, M. J., et al., *Las grandes revoluciones del management. Las innovaciones que cambiaron nuestro modo de trabajar*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008, pp. 50-52.

¹⁰⁹⁵ Con el paso de los años, este proceso se ha convertido en un fenómeno común y la innovación es cada vez más compleja, debido a que la red de firmas involucradas en el proceso creativo y de fabricación es mucho mayor y más dispersa. Cfr., CONKLIN, D., y TAPP, L., “The creative web”, pp. 220- y 221, en CHOWDHURY, S. (ed.), *op. cit.*

¹⁰⁹⁶ PORTER, M. E., *On Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston 1998.

ya consagrados en el mundo del *management* como Peter Drucker, Henry Mintzberg, Charles Handy, Tom Peters o Michael Porter, se unieron en esos años nuevos nombres, entre otros Gary Hamel, Michael Hammer, Kenichi Ohmae, Rosabeth Moss Kanter, C. K. Prahalad, Peter Senge y Stephen Covey¹⁰⁹⁷.

Junto con la importancia de la innovación y la competitividad, merece la pena referirse al desarrollo de la cultura empresarial como otro de los temas clave dentro del *management*. Sirva como ejemplo el caso de Jack Welch, quien desde finales de los ochenta sirvió de referencia para otros muchos directivos, gracias a su brillante trabajo al frente de General Electric. Por otro lado, y sobre todo desde la segunda mitad de los años noventa, la irrupción de las tecnologías de la información supuso un notable cambio en las tareas de *management* dentro de las organizaciones. Internet pasó a formar parte del modelo de negocio y de la estrategia de las empresas e incluso algunas aprovecharon esta plataforma como base e infraestructura del propio negocio. La emergencia de Internet hizo que numerosas empresas acudieran a la red para tratar de explotar las innumerables oportunidades que ofrecía para llegar al consumidor, y para flexibilizar, agilizar y coordinar la toma de decisiones entre las distintas unidades de negocio de una organización¹⁰⁹⁸.

En este nuevo contexto, el consumidor pasaba a tener el poder frente al fabricante o el intermediario, ya que sin salir de su hogar podía acceder y comprar los productos de distintas empresas, comparar los precios e incluso participar en el diseño de un producto. Si la fabricación masiva había dado paso a la segmentación, afirma Prahalad, la llegada de Internet y las tecnologías de la información ha generado que las empresas se centren en la personalización¹⁰⁹⁹. Pero al mismo tiempo, las empresas han tenido que atender nuevas demandas de la sociedad con respecto a su responsabilidad con los bienes públicos, entre ellos, el cuidado del medio ambiente. Entre otros, términos como reputación,

¹⁰⁹⁷ ÁLVAREZ, J. L. (ed.), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, Macmillan Press, London, 1998.

¹⁰⁹⁸ WEBSTER Jr., F. E., "A Perspective on the Evolution of Marketing Management", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 24, Spring 2005, pp. 123 y 124.

¹⁰⁹⁹ PRAHALAD, C. K., "Emerging Work of Managers", pp. 142-146, en CHOWDHURY, S. (ed.), *op. cit.*

identidad, cultura y personalidad se convirtieron en partes esenciales de la estrategia empresarial.

Ante este panorama, si en los años sesenta el enfoque tradicional de marketing se centraba en la satisfacción de los consumidores y la obtención de beneficios a través de compras repetidas, a partir de los ochenta, el enfoque se sustituyó por el relacional, que subrayaba la necesidad de construir relaciones duraderas con los clientes y *stakeholders*, más que la simple búsqueda de transacciones individuales a corto plazo.

Ya en los últimos años del siglo XX, como comentan Smith y Chaffey, la revolución introducida por Internet ha supuesto una nueva vuelta de rosca en la gestión de las relaciones con el consumidor, debido a las grandes oportunidades que la Red ofrece para trabajar con clientes cada vez más activos. Las nuevas formas de comunicación han permitido desarrollar una mayor personalización y crear comunidades en las que el consumidor se pueda involucrar e interactuar más plenamente¹¹⁰⁰.

4.2. THE MCGRAW-HILL COS.: UN GRUPO GLOBAL

En la segunda mitad de los años ochenta, McGraw-Hill Inc. llevó a cabo una reorganización de sus distintas divisiones, abandonando su tradicional estructura basada en los medios, para organizarse según los mercados a los que servía. Por un lado, el principal objetivo de este cambio era responder mejor a las necesidades de los clientes. Por otro, reforzar el liderazgo de la empresa como proveedor de información para los negocios, el Gobierno y el sistema educativo. A partir de entonces, en lugar de

¹¹⁰⁰ SMITH, PR., y CHAFFEY, D., *eMarketing excellence: The Heart of eBusiness*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2002, pp. 113 y 114. Véase también, HOFACKER, C. F., “The New World of Marketing on the Internet. Some Practical Implications of the New Tools and New Rules of Interactive Marketing”, pp. 194-196, en FORREST, E., y MIZERSKI, R., *Interactive Marketing. The Future Present*, NTC Business Books, Lincolnwood (Chicago), 1996.

seis compañías, el grupo lo conformaban cinco: McGraw-Hill Book Co., McGraw-Hill Information Systems Co., McGraw-Hill Publications Co., McGraw-Hill Financial and Economic Information Co. y McGraw-Hill Broadcasting Co. Inc.

A partir de esa reestructuración, la búsqueda de nuevas oportunidades para expandir la empresa ya no surgiría de los medios, como había sido habitual, sino del análisis de los mercados, criterio clave al determinar el lanzamiento o adquisición de un nuevo producto o servicio. Con esta perspectiva, McGraw-Hill adquirió 14 empresas en 1986. Un ejemplo del nuevo enfoque era el transporte, sector donde la empresa creía que había un gran potencial de crecimiento. La desregulación estaba creando nuevas demandas de información y también se estaban usando nuevas tecnologías de la información para ayudar a solucionar los problemas de esa industria. McGraw-Hill adquirió Numerax, la empresa de información sobre transporte más grande del país. Una segunda adquisición fue C. J. Tower, empresa líder en servicios de aduana¹¹⁰¹.

A su vez, McGraw-Hill continuó con su tradición de ser pionera en la adaptación y uso de las nuevas tecnologías existentes en el mercado con el objetivo de mejorar sus productos y ser más eficiente. Un caso ilustrativo se produjo a comienzos de 1987, cuando la empresa dirigida por Harold W. McGraw Jr. como *chairman* y Joseph L. Dionne como *president* y *CEO*, lanzó al mercado su primer CD ROM. Se trataba de *McGraw-Hill CD-ROM Science and Technical Reference Set*, que contenía en un sólo disco 7.300 artículos y 1.600 ilustraciones provenientes de la *McGraw-Hill Concise Encyclopedia of Science and Technology*, 98.500 términos y 115.500 definiciones del *McGraw-Hill Dictionary of Scientific and Technical Terms*.

La fuerte apuesta por nuevas tecnologías tenía mucha importancia en la unidad de negocio más nueva y prometedora de la compañía, la McGraw-Hill Financial and Economic Information Co., en la que Standard & Poor's era el buque insignia. Esta unidad continuó con el crecimiento y la internacionalización comenzados años atrás, para seguir ofreciendo información financiera y análisis de los principales mercados mundiales. La apertura de nuevas oficinas en Tokyo en estos años se unió a las existentes en Nueva York y Londres.

¹¹⁰¹ Cfr., McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1986, pp. 1 y 2.

Para que los inversores siguieran de cerca las calificaciones de deuda realizadas por S&P, tanto de empresas como de países, se crearon dos publicaciones: *Credit Week* y *Credit Week International*. Por otro lado, el servicio Marketscope permitía la distribución electrónica de información sobre inversiones, que llegaba a más de 25.000 terminales en los Estados Unidos y se extendería a Europa y Asia en 1987.

McGraw-Hill Information Systems Co., a través de Datapro Research Corporation, también incrementó su gama de productos dentro del sector de las comunicaciones, los ordenadores y los sistemas de oficina. En tan sólo unos años, Datapro había pasado de ser una empresa que ofrecía servicios básicos en torno a los ordenadores a convertirse en un negocio con más de treinta servicios en los campos de las telecomunicaciones, el *software*, los sistemas de oficina, seguridad y edición electrónica. Sus productos eran ofrecidos en formato impreso, cintas magnéticas, discos, seminarios y sistemas *online*.

Por otro lado, *Platts*, servicio informativo de McGraw-Hill especializado en los mercados energéticos, continuó desempeñando un papel fundamental para comprender el desarrollo de la industria petrolífera. Su calidad y gran utilidad dentro de la comunidad a la que servía le permitieron incrementar el número de suscriptores a su formato electrónico *Platts Global Alert*. Creado en 1984, este producto garantizaba que los suscriptores pudieran estar todavía más actualizados a través del ordenador, telex o las estaciones de trabajo de *Platts*.

Por último, en la división de las publicaciones, una de las mayores novedades fue el lanzamiento en 1986 de *International Business and Management*. Se trataba de una nueva publicación de negocios que resultaba muy innovadora. Estaba dirigida al público chino, y ofrecía a sus clientes la oportunidad de crear una publicación mensual para sus necesidades específicas, a partir de los recursos de *Business Week*, *Business Week International* e *International Management*. El lanzamiento fue posible gracias a un acuerdo con la editora China Foreign Economic Relations & Trade Publishing House. De esta forma, McGraw-Hill tenía el derecho de vender publicidad y compartiría con la empresa china los ingresos publicitarios, mientras que los socios chinos podían traducir e imprimir el contenido

editorial más útil para los 25.000 ejecutivos que compraban la revista¹¹⁰².

4.2.1. Misión fundacional y reestructuraciones

El informe anual de McGraw-Hill de 1987 hacía referencia a uno de los momentos más relevantes en la historia de la empresa: la celebración de su centenario. Desde que el fundador James H. McGraw adquiriera la primera revista en 1888, recordaba el informe, la misión de la empresa había sido la misma: educar e informar. Una misión que había sobrevivido al paso del tiempo gracias al buen hacer de los empleados y a la apuesta por la innovación. Así lo reflejaban James H. McGraw Jr. y Joseph L. Dionne:

“Through the years, innovation has taken many forms at McGraw-Hill. Today, that ability to invent our future finds some of its best expression in the company's growing range of multimedia information services and products. That is why we can now deliver information in many forms –in print, on-line and over the air- and in many frequencies –real-time, daily, weekly, monthly or annually- all in the service of the changing requirements of our many audiences”¹¹⁰³.

El informe del centenario también explicaba las similitudes existentes desde el punto de vista del cambio tecnológico entre el período fundacional y el momento presente. Si a finales del siglo XIX se produjo la revolución industrial, en la que el ferrocarril, el telégrafo y la electricidad desarrollaron nuevos medios de distribución de bienes e información, en 1987 el mundo estaba experimentando una revolución a causa de los ordenadores y de la

¹¹⁰² *Ibid.*, p. 15. Este mismo año se creó el Management Information Center, una entidad que coordinaba las publicaciones del grupo centradas en aspectos de *management*, tales como *Business Week*, *International Management*, así como los programas de *Business Week* para ejecutivos y el *Business Week's Careers*. Su director era Daniel D. McCrary, quien había trabajado como periodista para *The Wall Street Journal* y *McGraw-Hill World News*. Cfr., “Inter-office memorandum”, 11 de diciembre de 1986.

¹¹⁰³ McGRAW Jr., H. W., y DIONNE, J. L., 19 de febrero de 1988; *McGraw-Hill Inc., Annual Report, Centennial Issue*, 1987, p. 2.

comunicación global. En ambas eras, las grandes innovaciones requirieron nuevos modos de educación e información, y McGraw-Hill supo responder a estas nuevas demandas. Tal y como la revolución industrial abrió una gran oportunidad para la empresa cien años atrás, la era de la información (*Information Age*) ofrecía grandes oportunidades a las puertas del nuevo milenio¹¹⁰⁴.

En el informe anual se publicaba un reportaje especial escrito por Dan Lacy, archivista y ex ejecutivo de McGraw-Hill, quien señalaba tres paralelismos entre los años ochenta del siglo XIX y los ochenta del XX. Por un lado, en ambos períodos se produjo una rápida transformación de la economía. Si a finales del siglo XIX se dio el cambio de una economía rural y agrícola a una urbana y empresarial, a finales del siglo XX se estaba entrando en una economía basada en el conocimiento y la electrónica, y de enfoque global.

La segunda semejanza era que cada período había introducido tecnologías complejas que requerían una mayor educación y nuevas habilidades prácticas, y un flujo de información más intenso y rápido. Por último, algunas de esas nuevas tecnologías proporcionaban nuevos medios de comunicación; en el siglo XIX, el telégrafo, el teléfono y la impresión de alta velocidad; en el XX, la televisión, el ordenador, el cdé y la comunicación digital¹¹⁰⁵.

Pero 1987 no sólo fue un año de celebración. También fue un ejercicio marcado por una grave crisis financiera que afectó sobre todo a S&P, debido al freno de la actividad inversora. En medio de esas dificultades del contexto macroeconómico y financiero, McGraw-Hill llevó a cabo una nueva reorganización empresarial en 1988, reduciendo el número de sus unidades de cinco a tres: McGraw-Hill Information Services Co., en la que se incluían sus publicaciones verticales o centradas en sectores específicos; McGraw-Hill Publishing Co., con un mayor énfasis en la educación general y profesional de la sociedad, a través de la edición de libros, además de contar con las divisiones de internacionales, con *Business Week* y con los canales de televisión; y McGraw-Hill Financial Services Co., centrada en los servicios financieros, y que contaba con Standard & Poor's, Data Resources, *Platts* y C. J. Tower.

¹¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 27.

¹¹⁰⁵ LACY, D., *Ibid.*, p. 8.

Joseph L. Dionne, presidente y consejero delegado de McGraw-Hill desde 1983, llevó a cabo una serie de desinversiones en activos que ya no encajaban en la estrategia empresarial, y que además, muchos de ellos perdían dinero. Entre otros, por ejemplo, se vendió, por 283 millones de dólares, el 49% de la participación en Nikkei/McGraw-Hill, firma dedicada a la publicación de revistas en Japón, y que le asociaba al prestigioso diario económico *Nihon Keizai Shimbun*¹¹⁰⁶.

El nuevo máximo directivo de McGraw-Hill era el único ajeno a la familia en la historia de la empresa, sin contar con la presidencia ejercida por Malcolm Muir en los años treinta. Dionne, quien contaba con un doctorado en Educación en Columbia University, llevaba en la empresa desde 1967, cuando asumió el cargo de vicepresidente de investigación y desarrollo. Desde ahí, su carrera profesional continuó dentro del grupo hasta alcanzar el máximo rango y dirigirla durante un período de gran crecimiento y adaptación a las todavía nacientes nuevas tecnologías¹¹⁰⁷.

Dionne reconocía que el enfoque conservador de la compañía con respecto a su estrategia financiera, basada en un control exhaustivo de la deuda, le permitía estar mejor posicionada y ser más flexible en tiempos de crisis económica como el que hacían frente. Por otra parte, a pesar de que la empresa vendió seis revistas, Dionne subrayaba que McGraw-Hill no tenía intención de dejar el negocio de las publicaciones, que había sido la piedra angular del grupo desde su fundación. Más bien se había deshecho de las cabeceras menos rentables, y por contra existía la intención de seguir alumbrando nuevos proyectos editoriales. Asimismo, las cuatro estaciones de televisión continuaban teniendo un buen comporta-

¹¹⁰⁶ “Harold W. McGraw, Jr. relinquishes CEO post; Joseph L. Dionne elected to succeed him”, *McGraw-Hill Report to Shareholders*, enero-marzo de 1983, p. 1; “Joseph L. Dionne elected chairman”, *McGraw-Hill World*, Vol. 1, No. 9, mayo de 1988, p. 1; McGraw-Hill, Inc., *Annual Report*, 1988, pp. 2-6. En 1988 se estableció el premio *The Harold W. McGraw, Jr.*, en el área de educación, con motivo del centenario de la empresa y para honrar a Harold W. McGraw Jr., presidente emérito de la empresa. El premio, que se repetiría con el paso de los años, era concedido a personas que habían hecho una contribución ejemplar al avance del conocimiento a través de la educación.

¹¹⁰⁷ PETERSEN, P. M., “Joseph Dionne. Chairman and CEO of McGraw-Hill, Inc.”, *Print Buyers Review*, Winter 1989, pp. 19-22.

miento, y, en el ámbito de la educación, se acababa de producir una importante operación: la adquisición del área editorial de universidades y escuelas de Random House. Por último, Dionne destacaba que la globalización de los mercados financieros también estaba abriendo nuevas oportunidades para la empresa.

Con el nuevo presidente la reestructuración de la empresa continuó y, junto con la adquisición y lanzamiento de nuevos servicios, también se realizaron ventas y cierres de otros ya existentes. Entre estos últimos, cabe destacar el de *McGraw-Hill World News*, servicio de noticias fundado en 1945 para atender la necesidad de informaciones internacionales por parte de las publicaciones de la compañía. Desde su creación, el *World News* había experimentado una rápida expansión durante varias décadas hasta llegar a las veinte corresponsalías, a las que había que añadir numerosos *stringers* y *freelancers* en otros muchos países. Esta agencia de noticias llegó a contar con 92 reporteros a finales de los años sesenta. Sin embargo, la alta especialización requerida en muchas de las publicaciones del grupo hizo que cada cabecera comenzara a contratar a sus propios corresponsales especializados. Para la década de 1980, este servicio había reducido su plantilla hasta los 25 periodistas y, en diciembre de 1988, se produjo su cierre definitivo¹¹⁰⁸.

Estos procesos de reestructuración tuvieron que convivir con una continua adaptación a las nuevas tecnologías. En 1989, McGraw-Hill anunciaba la posibilidad de acceder *online* a varias de sus publicaciones, entre ellas, *Business Week*, *Byte*, *Aviation Week & Space Technology*, *Nucleonics Week* y *Platts Oilgram News*, a través de los servicios *Nexis*, *Dialog* y *Dow Jones/Retrieval*. A diferencia de otras opciones existentes en el mercado, en estos sistemas las publicaciones daban acceso a toda la información, tal y como aparecía en los artículos originales¹¹⁰⁹.

La reorganización de la estructura empresarial y la apuesta por las nuevas tecnologías no fue obstáculo para que McGraw-Hill

¹¹⁰⁸ KLIESCH, R. E., *History and operations...*, *op. cit.*, 723-726; y MCGILL, D. G., "McGraw-Hill World News Will Close at End of Month", <http://www.nytimes.com/1988/12/03/business/mcgraw-hill-world-news-will-close-at-end-ofmonth.html>, 3 de diciembre de 1988.

¹¹⁰⁹ "Get the whole story", *Business Week*, 5 de junio de 1989, p. 79.

llevara a cabo una política de reducción de costes y de ajuste a las condiciones económicas de finales de la década. Una de las primeras medidas fue un recorte de plantilla que afectó a mil empleados.

El control financiero en los costes tenía como contrapeso la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, así como planes para abrir nuevas vías de desarrollo e innovación dentro de sus actividades tradicionales. Así, desde 1989, el área de libros de texto, junto con las empresas Eastman Kodak y R. R. Donnelley, introdujo Primis Custom Publishing, el primer sistema de edición que permitía que los profesores diseñaran sus propios manuales. El primero de ellos, *Meigs & Meigs Accounting: The Basis for Business Decisions*, estuvo disponible para las clases de septiembre de 1990. Por su parte, en el área de información financiera, Standard & Poor's continuó su expansión de oficinas y operaciones por todo el mundo coincidiendo con el cambio de década, aunque pronto debería hacer frente a otra breve recesión, entre 1991 y 1992.

La búsqueda de oportunidades de negocio se intensificó en todas las unidades de la empresa. A pesar de que algunas adquisiciones no funcionaron tal y como se había esperado, otras sí resultaron exitosas, como las revistas *LAN Times* y *UnixWorld*, dentro de la información especializada en ordenadores y comunicaciones; MMS International, empresa dedicada al servicio de información financiera electrónica; y la ya mencionada división educativa de Random House.

4.2.2. Modernización tecnológica y control financiero

Tal vez uno de los aspectos más significativos respecto al enfoque del negocio fue el mayor énfasis otorgado a la distribución de sus productos y servicios a través de diferentes soportes. Para 1989, McGraw-Hill era una empresa multimedia. La filosofía de la compañía, fiel a la del fundador, subrayaba de nuevo en estos años que la clave del futuro estaba en su capacidad de respuesta al cambio. En un mundo tan cambiante, entender y anticipar las necesidades del consumidor eran dos aspectos cruciales. Para ofrecer a los

consumidores un valor que nadie pudiera igualar, era necesaria una innovación constante en la puesta a disposición de esos productos.

Además, la plena adopción de las tecnologías de la información era clave para la expansión global de la empresa, debido al abaratamiento de los costes de distribución y a las ventajas de la rapidez en el servicio. McGraw-Hill había sido pionera en el uso de nuevas tecnologías como los cedés, que ofrecían bases de datos sobre miles de empresas; los sistemas de impresión por ordenador; la utilización de ordenadores en las redacciones de sus publicaciones; el establecimiento de sistemas *online* para hacer el seguimiento en tiempo real de proyectos de construcción; así como en la creación de una red de información vía satélite sobre los mercados energéticos, y una red de teleconferencia para la industria del ordenador¹¹¹⁰.

El informe anual de 1990 anunciaba una nueva reestructuración de la compañía, esta vez en cuatro segmentos: Segmento 1 (Information and publication services: Aviation Week Group, Business Week Group, Computers and Communications Group, Construction Group); Segmento 2 (Educational and professional publishing: Education Professional Publishing y Legal Information Group); Segmento 3 (Financial Services: Standard & Poor's Ratings Group, Standard & Poor's Information Group, Kenny S&P Group, DRI/McGraw-Hill, Tower Group); y Segmento 4 (Broadcasting Group: Television stations)¹¹¹¹.

La recesión económica de principios de los noventa, así como la inestabilidad en los mercados producida por la guerra del Golfo Pérsico, postergaron una serie de operaciones, lo que afectó de forma negativa a los ingresos publicitarios del conjunto del grupo. Entre las distintas unidades, el grupo de publicaciones y servicios dedicados al sector de la construcción fue uno de los que más sintieron la crisis —el mercado inmobiliario había caído de forma considerable—. Incluso el segmento de educación, que solía ser resistente a las recesiones, no lo fue en 1991, ya que muchos universitarios habían elegido comprar libros usados. A pesar de que

¹¹¹⁰ *McGraw-Hill, Inc., Annual Report*, 1989, pp. 3-10.

¹¹¹¹ En 1993, la empresa compró el 50% de la empresa MacMillan/McGraw-Hill, que todavía poseía MacMillan. Cfr., *McGraw-Hill, Inc., Annual Report*, 1990, pp. 4 y 9-10. Por otro lado, cabe destacar que Harold W. McGraw III fue nombrado vicepresidente ejecutivo de operaciones en 1990.

los beneficios disminuyeron en buena parte de las operaciones de la organización, Dionne señalaba que la posición financiera de la empresa todavía era sólida. Se había conseguido reducir costes, aunque para ello, entre otras acciones, hubo que despedir a 500 empleados. Como ya ocurriera en la década anterior, el descenso de las ventas en el mercado nacional se vio compensado en parte con el incremento de las ventas internacionales¹¹¹².

Desde 1992 las condiciones macroeconómicas comenzaron a mejorar y con ello también llegaron los buenos resultados en el área financiera, donde los *ratings* de calificación de deuda de S&P estaban experimentando un gran crecimiento en todo el mundo. Según Dionne, los servicios financieros y la edición de libros eran las áreas que mayor crecimiento habían experimentado¹¹¹³. Las publicaciones del grupo, sin embargo, todavía sufrieron la lenta recuperación de la inversión publicitaria. Como consecuencia, aunque hubo un repunte

¹¹¹² McGraw-Hill consiguió en 1990 un aumento total de ingresos del 0,2% con respecto al año anterior, pero los beneficios cayeron un 14,2%. Los ingresos de *Business Week* disminuirían un 15,2%, y los de las televisiones un 5,6%. Los beneficios en ambas áreas se habían reducido aún más, debido al gran nivel de deuda existente. Otra de las cabeceras del grupo, *Aviation Week & Space Technology*, sufrió una caída de las páginas publicitarias del 22%, aunque, al celebrar su 75 aniversario, continuaba siendo la líder en el servicio de información y publicidad de los sectores de aviación civil, militar y espacial. Cfr., McGraw-Hill, Inc., *Annual Report*, 1991, pp. 4-6 y 9-11.

¹¹¹³ Ya en 1992, la unidad de libros ofrecía títulos en 36 idiomas, su mercado se extendía a 60 ciudades en 18 países distintos, y era el mayor editor de libros en español para la Universidad. En líneas generales, sin embargo, cabe destacar que el segmento de educación sufrió en estos años debido a la disminución en el número de matriculaciones, que a la postre resultaba en una disminución de la venta de libros. Para contrarrestar esta tendencia, se estaba apostando por la tecnología digital y por ofrecer servicios a través de las “autopistas de la información”, como eran definidas. Durante la primera mitad de los noventa, McGraw-Hill ofrecería la mayoría de sus publicaciones en versión electrónica, tendencia que crecería de forma exponencial conforme avanzaba la década y llegaba la Nueva Economía. Además, la compañía ofrecía 88 servicios *online* y una mayor oferta de *custom publishing* o publicaciones personalizadas a través del servicio Primis. La empresa señalaba que, con el tiempo, la tecnología multimedia transformaría la forma en que los estadounidenses aprendían y utilizaban la información en escuelas y negocios. Ya en la segunda mitad de la década, el segmento de educación recuperaría un buen ritmo de crecimiento, gracias a un mayor interés por la educación y un aumento de las matrículas en universidades. Cfr., McGraw-Hill, Inc., *Annual Report*, 1992, pp. 4 y 5.

general en los resultados, una de las prioridades de McGraw-Hill durante la primera mitad de los noventa fue reducir la deuda adquirida tras las adquisiciones realizadas entre 1989 y 1990.

El alto nivel de deuda no impidió que la empresa continuara aumentando el dividendo de sus accionistas, algo que se repetía desde 1974. Con Harold W. McGraw III ya como *president* y *CEO*, McGraw-Hill volvía a reorganizarse de nuevo en tres segmentos: Financial Services, Educational and Professional Publishing e Information and Media Services¹¹¹⁴.

Dentro del segmento de información y medios, si bien *Business Week* era la principal cabecera, cabe destacar que la segunda publicación de la empresa en cuanto a difusión era *BYTE*, revista que cubría la industria de los ordenadores y las comunicaciones, con una difusión de 510.000 ejemplares a principios de los noventa. *BYTE*, que en 1995 cumplía su vigésimo aniversario, tuvo un gran éxito en el mercado internacional, donde vendía alrededor de una cuarta parte de sus ejemplares. A pesar de los frustrantes resultados del Construction Information Group y de *Business Week*, debido a la caída de la publicidad durante estos años, el segmento en conjunto consiguió incrementar sus beneficios operativos. No obstante, en la segunda mitad de la década uno de los mayores retos siguió siendo el mantener estables los costes de producción, que cubrían impresión, papel, envíos y distribución, y que respesentaban un 20% de los costes totales de la empresa¹¹¹⁵.

En estos años, McGraw-Hill identificó dos tendencias dentro del mercado de los medios de comunicación. Por un lado, los lectores demandaban cada vez una mayor especialización y personalización de los contenidos. Esta necesidad se concretaba en un nuevo fenómeno que comenzaba a gestarse en estos años y que

¹¹¹⁴ McGraw-Hill, Inc., *Annual Report*, 1993, pp. 7, 14 y 24.

¹¹¹⁵ Para finales de 1995 se preveía un aumento del 8% de los costes de producción mencionados. Cfr., McGraw-Hill, Inc. *Annual Report*, 1994, pp. 5, 8, 22 y 23. Dentro de Information and Media, cabía destacar a *Business Week*; *F. W. Dodge*, que proporcionaba contenidos sobre el sector de la construcción; *Sweet's* aportaba información sobre productos de construcción; *Architectural Record*, publicación oficial del American Institute of Architects; *Aviation Week & Space Technology*, voz con mayor autoridad en el mundo aerospacial; *BYTE*, como referente en la información sobre los ordenadores y las comunicaciones; y *Tower Group International*, servidor de datos sobre intermediación comercial y envíos de carga.

se convertiría en una pieza clave del modelo editorial de numerosas publicaciones en el futuro: la creación de comunidades de usuarios con intereses comunes muy especializados, a los que había que identificar de forma individual y hacerles llegar contenidos a través del ordenador según sus preferencias. Por otro lado, conforme se avanzaba por ese camino, una segunda tendencia era que los usuarios demandaban una mayor profundidad, interpretación y análisis en las informaciones¹¹¹⁶.

Eran tendencias que se derivaban del espíritu de la Nueva Economía, en la que las aplicaciones electrónicas desempeñaban un papel creciente en la distribución de los servicios informativos y de datos. Esta nueva forma de entender el negocio de la distribución de contenidos cada vez tenía mayor importancia en las distintas unidades de negocio de McGraw-Hill. Así, por ejemplo, Shepard's, la empresa editora de asuntos legales, ofrecía más de 260 millones de entradas sobre decisiones judiciales a través de *CD-ROM* o servicios *online*. Igualmente, desde 1995, como muestra de su actualización en el mundo de las tecnologías de la información, The McGraw-Hill Cos. lanzó su página *web*, www.mcgraw-hill.com, y un año más tarde se creó una *Intranet* corporativa para la mejora de la comunicación interna entre los empleados de la empresa. S&P también recurrió a los servicios electrónicos para satisfacer con mayor prontitud y eficiencia las demandas de inversores y empresas, y puso sus productos a disposición de otros servicios de información financiera como *Reuters*, *Bloomberg*, *Telerate* o *Knight-Ridder*¹¹¹⁷.

El *boom* de la Nueva Economía significó una mejora sensible de los resultados empresariales de la compañía gracias a la recuperación del pulso económico, financiero y de la inversión. Todo ello favoreció la contratación de páginas de publicidad, que en 1999

¹¹¹⁶ *Idem*.

¹¹¹⁷ Los servicios globales de *rating* o calificación de deuda de S&P siguieron creciendo. Entre otras prácticas ya mencionadas, la empresa también recurrió a la asociación con periódicos de negocios como el *Financial Times*, o instituciones financieras como el banco de inversión Goldman Sachs & Co., para publicar entre los tres un grupo de índices financieros internacionales denominado "*The Financial Times/Standard & Poor's Auctaries World Indices*". En la segunda mitad de los noventa, los servicios financieros siguieron creciendo gracias, en buena medida, a la mayor demanda de los servicios de *rating* en Europa. Cfr., The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 1995, pp. 7-9, 21 y 22.

aumentó un 22,9% respecto al año anterior. En 1995 los ingresos de la organización alcanzaron los 3.000 millones de dólares¹¹¹⁸.

El análisis de los informes anuales muestra las grandes oportunidades de crecimiento que McGraw-Hill encontró en los países emergentes. A mercados como México, en el que la empresa tenía una gran tradición, se unieron otros en plena ebullición como China y la India. Estos y otros nuevos mercados en vías de desarrollo supusieron una auténtica fuente de desarrollo empresarial gracias a la existencia de muchas oportunidades en aquellos países, y al hecho de que sus respectivos gobiernos y sociedades apostaron cada vez más por la educación como medio para conseguir avances socioeconómicos.

4.2.3. Gestión de los retos de la Nueva Economía

Uno de los momentos más relevantes en la gestión de McGraw-Hill llegó en abril de 1998, cuando Joseph L. Dionne dimitió como *CEO* y cedió su puesto a Harold Whittlesey (Terry) McGraw III, quien había ocupado distintos cargos de responsabilidad en la empresa desde 1980¹¹¹⁹. Dionne continuó como *chairman* hasta su jubilación el 31 de diciembre de 1999, y Terry McGraw también le sustituyó en ese cargo, en una empresa que contaba con un total de 16.500 empleados distribuidos en más de 400 oficinas en 32 países. Al igual que ya hubieran hecho sus predecesores, McGraw III subrayaría desde un primer momento que el talento era el ingrediente más importante para el éxito y el futuro de la compañía¹¹²⁰. En 1999, año en el que se celebraba el 125

¹¹¹⁸ *Idem*.

¹¹¹⁹ The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 1998, pp. 4-9, 14, 20.

¹¹²⁰ The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 1999, pp. 5, 10, 11. Harold W. McGraw III era hijo de Harold McGraw Jr., quien permanecía como *chairman emeritus* de la empresa, y bisnieto del fundador de la empresa, James H. McGraw. Terry McGraw reconoció con posterioridad en una entrevista al *New York Times* que nunca había planificado dirigir el negocio familiar, pero que su padre le llamó en 1980 para que le ayudara en el trabajo a raíz de la OPA hostil lanzada por American Express en 1979. Cfr., FABRIKANT, G., "At McGraw-Hill, an Heir

aniversario de publicaciones como el *Engineering News-Record* y el *Electrical World*, el buen rendimiento de Standard & Poor's, *Business Week* y el segmento de educación, hizo que la organización alcanzara el récord de 4.000 millones de dólares en ingresos¹¹²¹.

El cambio de dirección en la compañía coincidió con el *boom* de las tecnologías de la información, y con el creciente peso de las marcas ante la saturación de medios y servicios, como consecuencia de la llegada de Internet y la denominada Era de la Información. A partir de entonces, The McGraw-Hill Cos., que ya contaba con una extensa oferta de servicios prestigiosos, comenzaría a invertir de forma progresiva en la construcción de marcas que inspiraran confianza en la sociedad.

La explosión de Internet tuvo un gran impacto en todas las compañías del grupo a partir de la segunda mitad de la década de los noventa. Si las publicaciones se apresuraron a lanzar sus particulares ediciones *online*, los servicios financieros y de educación también aprovecharon las oportunidades de la Red con nuevos productos y nuevas vías para distribuirlos, así como para conocer mejor al cliente. Por ejemplo, *Business Week* lanzó su edición digital, *Businessweek.com*; *Aviation Week* creó *Aviationnow.com*; y F.W. Dodge y Sweet's lanzaron *Construction.com*, que también incluyó informaciones del *Engineering News-Record* y de *Architectural Record*. Por su parte, *Platts* lanzó su edición *Platts.com* para potenciar la información sobre los mercados de la energía. En el segmento de educación, se introdujo el servicio *ALEKS* (Assessment and Learning in Knowledge Spaces), que ofrecía un tutor *online* para responder a las necesidades particulares del alumno que estudiaba sus manuales¹¹²².

Takes Over and the Company Flourishes”, 27 de junio de 2005, <http://www.nytimes.com/2005/06/27/business/media/27mcgraw.html>.

¹¹²¹ También en 1999 la compañía reforzó los servicios financieros con el lanzamiento de S&P Personal Wealth, y sus servicios de información médica con la compra de Appleton y Lange. Por otro lado, se vendieron cuatro revistas dedicadas a la industria química y dos editoras italianas. Cfr., http://www.mcgraw-hill.com/aboutus/history_information.shtml/.

¹¹²² The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2000, pp. 17-19 y 34. Junto con el desarrollo tecnológico de la empresa, y continuando la tradición por impulsar el conocimiento en la sociedad, se creó el “Economic Literacy Signature Program”, que promovía los conocimientos económicos entre la población joven del país a través de una página *web* interactiva que mostraba aplicaciones de principios económicos a la vida real. En este año también se produjo la venta de Tower

Pero este primer impulso tecnológico se ralentizó con el cambio de siglo. El estallido de la crisis tecnológica forzó el cierre de muchas empresas que habían apostado por Internet, pero que no encontraron un modelo de negocio rentable. A partir de marzo de 2001, los Estados Unidos entraron en recesión, una crisis que también afectó a los mercados globales en los que The McGraw-Hill Cos. tenía una notable presencia, como Japón y Argentina, entre otros.

A la crisis de las puntocom se añadió el caos y la inestabilidad en todos los ámbitos sociales e institucionales a raíz de los atentados del 11-S, lo que provocó otra caída sensible de la inversión publicitaria en sectores muy importantes para las publicaciones de la compañía, como por ejemplo el de la aviación. Sin embargo, la crisis no impidió que la compañía consolidara su liderazgo a través de los servicios que ofrecía. Para entonces, Standard & Poor's ya era la agencia de calificación más grande del mundo, el segmento de Educación contaba con la mayor editorial de los Estados Unidos, y *Business Week* era la revista de negocios más leída del mundo¹¹²³.

Las consecuencias macroeconómicas de la crisis de las puntocom no tuvieron el alcance que algunos economistas habían vaticinado. En el informe anual de McGraw-Hill de 2002 se hablaba de síntomas de recuperación y de resultados positivos. Un contexto

Group y se adquirieron las empresas Mayfield Publishing Company y Tribune Education, para el desarrollo del segmento dedicado a la educación. Cfr., http://www.mcgraw-hill.com/aboutus/history_information.shtml/

¹¹²³ The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2001, pp. 3, 4, 10-11. La empresa también se aventuró en el lanzamiento de nuevos proyectos. Entre ellos, *Platts* lanzó *Forward Curve*, uno de los primeros servicios de información, datos y comentarios sobre el mercado de derivados para profesionales de la energía. Dentro del segmento de Educación, el lanzamiento de *PowerWeb* permitiría que los profesores de Universidad vincularan sus clases de negocios, economía y ciencias a hechos actuales, a través de un proceso de aprendizaje en tiempo real. La crisis de 2001 afectó sobre todo al área de Información y Medios, aunque no a las áreas de los servicios financieros y de educación. Esta última siguió su impulso por mejorar los productos digitales de McGraw-Hill Learning Network, con la adquisición de la empresa Frank Schaffer Publishing. Asimismo, Standard & Poor's adquirió los servicios de Corporate Value Consulting, que hasta entonces formaban parte de PricewaterhouseCoopers. Cfr., http://www.mcgraw-hill.com/aboutus/history_information.shtml/.

en el que la empresa podría continuar con el lanzamiento de nuevos proyectos.

Dentro de las publicaciones, *Aviation Week* introdujo *Aviation Week Intelligence Network*, un servicio de información *online* para profesionales de la aviación y el sector aerospacial. Por otro lado, todas las marcas del sector de la construcción quedaron unificadas bajo un mismo nombre: McGraw-Hill Construction, que incluía *Sweet's*, *Dodge*, *Engineering News-Record*, *Architectural Record* y *Design-Build*. Y se completó la adquisición de *Financial Times Energy*, propiedad de la británica Pearson PLC, para fortalecer el área financiera del sector energético, cubierto por *Platts*¹¹²⁴.

El período de prosperidad que siguió en los años posteriores al estallido de la burbuja tecnológica constituyó una oportunidad ideal para que The McGraw-Hill Cos. continuara su expansión en otros países. En el informe anual de 2004, Harold McGraw III remarcaba cómo la expansión internacional de la empresa era una prioridad. Como prueba de ello, la empresa abrió oficinas en Beijing y nuevas sedes en Londres y Ciudad de México. De igual forma, la India se convertiría de forma paulatina en uno de los mercados más atractivos. La compañía se introdujo en él a través de la adquisición de Capital IQ, empresa tecnológica para favorecer que los clientes de Standard & Poor's pudieran analizar la información de forma más eficiente, y que también servía de plataforma digital para ofrecer información de los mercados de capitales¹¹²⁵.

Desde el punto de vista de los servicios financieros, cabe destacar el hecho de que Standard & Poor's ya contaba con oficinas y empresas afiliadas en 23 países. En 2005 continuó su expansión en la zona de países emergentes de Asia-Pacífico, con la adquisición de participaciones mayoritarias en agencias de calificación en India (Crisil Ltd.), Taiwan (Taiwan Ratings Corp.), y formando una alianza estratégica con la Ratings Agency de Malasia.

¹¹²⁴ The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2002, pp. 7, 11, 20, 40 y 41.

¹¹²⁵ Para 2008, *Capital IQ* ya ofrecía información sobre 58.000 empresas públicas, 1,5 millones de empresas privadas, 14.000 empresas de capital privado, 500.000 transacciones y 1,9 millones de profesionales. Además de información, Capital IQ comercializaba herramientas para el análisis financiero y de mercados. En cuanto al segmento de educación, la empresa lanzó cursos *online* a través del servicio "Global Learning Network" de la empresa Cisco Systems. Cfr., The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2004, pp. 4 y 5; FABRIKANT, G., *op. cit.*

En cuanto a las adquisiciones en otras unidades de negocio, en abril de 2005 se produjo la compra de J.D. Power and Associates, una empresa global de marketing centrada en la elaboración de encuestas sobre satisfacción del consumidor, calidad de productos y comportamiento del consumidor, con el objetivo de que las empresas pudieran mejorar sus ofertas de bienes y servicios. Se trataba de una firma consolidada y con una larga trayectoria desde su fundación en 1968. Otra operación significativa de estos años fue la venta del Healthcare Information Group en noviembre de 2005. Este grupo contaba con revistas como *The Physician Sportsmedicine*, *Postgraduate Medicine* y *Healthcare Informatics*, así como con una serie de programas sobre información de salud que servían el mercado de los médicos¹¹²⁶.

Para entonces, el segmento de Information & Media, estaba configurado por seis negocios: los cuatro canales de televisión emitidos por *ABC channel 7* desde mediados de los años sesenta, y J.D. Power and Associates que, como ya se ha mencionado, proporcionaba información sobre la satisfacción del consumidor. Otras tres unidades muy significativas cubrían el sector de la construcción con publicaciones legendarias como *Engineering News-Record*, entre otras; el aerospacial y de defensa con *Aviation Week*; y el de la energía con *Platts*. Por último, la sexta unidad era *Business Week*, que, en palabras de Glenn S. Goldberg, *president* de McGraw-Hill Information & Media, era la marca más prestigiosa del segmento: “It is our flagship publication. It’s a wonderful brand and well-known all over the world. In many ways, it’s like the face of the business for the segment” (ver anexo 3)¹¹²⁷.

El buen rendimiento de la compañía en los últimos tiempos se debía en buena medida al gran liderazgo ejercido por Terry McGraw, quien según Peter Appert, analista de medios de Goldman Sachs, supo gestionar de forma inteligente las distintas unidades de negocio de McGraw-Hill, alejándose de actividades con poca capacidad de crecimiento y escasos beneficios, para concentrarse en otras con mejores perspectivas de rentabilidad, haciéndolo de forma progresiva y manteniendo una equilibrada combinación de

¹¹²⁶ The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2005, pp. 6 y 10.

¹¹²⁷ Entrevista a Glenn S. Goldberg, *president*, McGraw-Hill Information & Media, 1221, Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

activos¹¹²⁸. A eso ayudaban las condiciones del mercado. La recuperación del pulso económico tuvo un efecto directo en las páginas de publicidad de los medios, con un incremento del 4,2% en 2004. En este año, la empresa alcanzó unos ingresos de 5.300 millones de dólares y un beneficio de 755,8 millones de dólares. Sólo Standard & Poor's ya aportaba un 65% de los beneficios operativos, frente al 45% que aportaba una década antes. Por su parte, el área de Información y Medios suponía un 9% del beneficio operativo, en comparación con el 25% que aportaba diez años atrás. Por último, el área de educación experimentó un crecimiento notable gracias a leyes como "No Child Left Behind" de 2001, para cuya aprobación la empresa realizó cierta actividad de *lobbying*¹¹²⁹.

En 2006, el grupo –que ya contaba con 20.000 empleados– continuó su expansión en el mundo digital, sobre todo en el segmento de publicaciones y de educación. En este último introdujo sistemas basados en Internet para facilitar la distribución de contenidos a través de aparatos móviles y para satisfacer la creciente demanda de educación a distancia¹¹³⁰.

En el informe de 2007, se preveía que los ingresos publicitarios de las cuatro estaciones de televisión afiliadas de la ABC, y las cinco afiliadas de *Azteca America* tuvieran un fuerte crecimiento, debido al impulso de la publicidad por las elecciones presidenciales. También se esperaba un aumento de los ingresos publicitarios en *Businessweek.com*. Estas expectativas pretendían contrarrestar una acentuada disminución de las páginas de publicidad en la edición impresa, que habían caído un 18,2% en 2007, y que tuvo un impacto muy negativo en los resultados dentro del segmento

¹¹²⁸ Tomado de FABRIKANT, G., *op. cit.*

¹¹²⁹ Cfr., The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2004, pp. 4, 5, 7 y 40; FABRIKANT, G., *op. cit.*

¹¹³⁰ El exitoso libro de medicina *Harrison's Principles of Internal Medicine*, una de las fuentes más utilizadas en medicina clínica, y utilizado por médicos, estudiantes de medicina y profesionales del mundo de la salud se editó en español y en versión *online*. El informe de 2006 señalaba que, en agosto de ese mismo año, Harold McGraw III fue nombrado presidente de la prestigiosa asociación Business Roundtable, que incluía a 160 *CEOs* de grandes corporaciones estadounidenses. Cfr., The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2006, pp. 5, 12, 14, 18 y 58.

de las publicaciones, algo que también sucedió en los canales de televisión en comparación con 2006¹¹³¹.

4.2.4. Las exigencias de la crisis económica y publicitaria

Todas las previsiones económicas empeoraron significativamente debido a la crisis económica que comenzó a desatarse en 2007, como consecuencia del desmoronamiento de la burbuja inmobiliaria, al que siguió la crisis financiera y económica.

A pesar de la confianza en el futuro manifestada por Terry McGraw –subrayando la fuerza financiera de The McGraw-Hill Cos., su capacidad de servir necesidades en el mercado a largo plazo y la gran actitud de sus trabajadores–, la crisis que acechaba a los Estados Unidos y al resto del mundo afectaría a la empresa de forma muy importante. De hecho, en 2008, los ingresos totales descendieron un 6,2% con respecto a 2007, hasta los 6.400 millones de dólares, y el beneficio neto lo hizo un 21,1%, hasta los 800 millones de dólares.

Una de las áreas más afectada debido a la crisis financiera fue Standard & Poor's. La polémica y las críticas surgidas a raíz de las cuestionables prácticas de calificación de deuda y riesgo realizadas sobre algunas de las grandes instituciones financieras de Wall Street forzó a que S&P llevara a cabo ajustes drásticos para mejorar sus servicios y aumentar la transparencia, con el fin de recuperar la confianza en el mercado. Al igual que S&P, el resto de unidades del grupo también sufrió las consecuencias de la crisis. Los pronósticos para 2009 eran todavía peores, debido a la escasez de crédito en el mercado, la presión presupuestaria en el gobierno estatal y local, y un mercado publicitario muy débil.

Los resultados positivos conseguidos por Platts, J.D. Power and Associates y otras unidades de la compañía se vieron contrarrestados por los negativos de Standard & Poor's, y *Business Week*, que experimentó una caída de las páginas de publicidad del 16% en comparación con 2007. En cuanto a las estaciones de televisión, el aumento de los ingresos por publicidad, gracias a la

¹¹³¹ The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2007, pp. 6, 19, 24, 33,

campana electoral, no impidió una caída de los ingresos totales a causa de la crisis. En este contexto, la empresa realizó un significativo recorte de costes en 2008, entre ellos, la reducción de 1.045 puestos de trabajo; 455 en el segmento de educación, 340 en el de servicios financieros y 210 en el de medios e información. Despidos que se unieron a los 600 realizados ya en 2007.

A pesar de la tormenta, en una entrevista realizada en su elegante despacho situado en el piso 50 de la sede de la compañía en el 1221 de la Avenida de las Américas de Nueva York, Harold McGraw III recordaba que la filosofía de la empresa continuaba siendo la misma que la de su fundación, aunque se había tenido que ir adaptando al contexto, retos y oportunidades de cada período histórico, y éste no era una excepción. En tiempos de crisis o de bonanza, se trataba de servir a la sociedad con información especializada para que pudiera actuar de una forma más eficiente y, de esta forma, progresar hacia el futuro¹¹³².

En este sentido, la pasión por la innovación se equilibraba con una orientación de gestión conservadora, a través de una dirección prudente, que analizaba con detenimiento las inversiones realizadas, y apoyaba sus finanzas en la calidad de los servicios ofrecidos y en la diversidad de marcas con un notable prestigio y reconocimiento mundial. Todo ello hacía que The McGraw-Hill Cos. estuviera bien posicionada para volver a resultados empresariales positivos cuando las condiciones económicas mejoraran¹¹³³.

¹¹³² Entrevista con Harold (Terry) McGraw III, *chairman, president, CEO*, The McGraw-Hill Cos., 1221 Ave. of the Americas, New York City, junio de 2008.

¹¹³³ En 2009, los grupos de comunicación dentro del segmento “Information and Media” eran: *Aviation Week*, McGraw-Hill Broadcasting, *Business Week*, J.D. Power and Associates, McGraw-Hill Construction, y *Platts*. En cada uno de ellos, además de las publicaciones mencionadas en este epígrafe, había otros servicios, desde eventos hasta formación. Por ejemplo, dentro de McGraw-Hill Construction estaban: *Dodge*, *Sweet’s*, *Engineering News-Record*, *Architectural Record* y *GreenSource* – publicación lanzada en 2006 para promover la construcción responsable con el medio ambiente, proporcionando información sobre proyectos de desarrollo sostenible con productos ecológicos y respetuosos con el medio ambiente- y 11 publicaciones regionales sobre el sector. Cabe destacar el caso del *Engineering News-Record*, publicación más antigua de toda la compañía que fue fundada en 1917 por James H. McGraw cuando, tras la muerte de Hill y la posterior fusión de McGraw Publishing Company y Hill Publishing Company, se fusionaron el *Engineering News* y el *Engineering Record*. En 2009 contaba con más de 70.000 suscriptores y unas

De hecho, esa buena dirección de la compañía resultó clave durante la crisis financiera y económica desatada en la segunda mitad de 2008, cuando la empresa se vio perjudicada por la grave crisis de credibilidad y confianza en el segmento de información financiera, simbolizada en Standard & Poor's¹¹³⁴, y por el declive de los ingresos publicitarios en el segmento de información y medios. El desplome de las acciones bursátiles del grupo y la continua cosecha de pérdidas de algunas unidades de negocio, como *Business Week*, hizo que la compañía comenzara una estrategia de repliegue o desinversión para reposicionarse y tratar de recuperar la confianza entre los accionistas. Parte de ese repliegue implicaba una reducción de su excesiva dependencia en los ingresos publicitarios. Tras la venta de *Business Week* a Bloomberg LP, en octubre de 2009, la publicidad representaría alrededor de un 2% del total de ingresos, en lugar del 4% anterior a la operación¹¹³⁵.

En el momento de la venta de *Business Week*, The McGraw-Hill Cos. contaba con más de 21.600 empleados repartidos en 280 oficinas en 40 países, y se enfrentaba a uno de los mayores retos de su historia debido, en buena medida, a la confluencia de la crisis económica y financiera con la crisis particular de la industria de la comunicación, provocada por la falta de un modelo de negocio sostenible en Internet y la acusada disminución de la inversión publicitaria. Sirva como dato el hecho de que en el tercer trimestre de

90.000 visitas únicas al mes en su edición digital. Otro caso característico era el de *Platts*, que ofrecía información sobre energía y *commodities*, a través de su revista *Insight* y sus ediciones *online* en ruso y chino para servir a clientes en más de 150 países. Por su parte, el segmento "Financial Services" seguía encabezado por Standard & Poor's. El de "Education" quedaba dividido en: niños, primaria y secundaria, educación superior y universitaria, y educación profesional. Por último, y dentro de la internacionalización llevada a cabo en las últimas décadas, los principales mercados internacionales de The McGraw-Hill Cos. eran: Asia, Australia, Europa, España, Latinoamérica, Canadá, Reino Unido e India. Cfr., www.mcgraw-hill.com y www.enr.com

¹¹³⁴ COHAN, W. D., "Rating McGraw-Hill", *Fortune*, money.cnn.com, 23 de abril de 2009, http://money.cnn.com/2009/04/16/news/companies/cohan_mcgraw.fortune/index.htm

¹¹³⁵ SOLSMAN, J. E., y NOLAN, K., "Weak Sales Push McGraw-Hill's Profit Down 14%", *wsj.com*, 26 de octubre de 2009, http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704335904574496954293890032.html?mod=WSJ_LEFTWhatsNews

2009, el beneficio neto de la compañía disminuyó un 14% con respecto al mismo período del año anterior, debido a unos escasos ingresos, aunque hubo cierta recuperación en el ámbito editorial y, por primera vez en dos años, en Standard & Poor's. Terry McGraw confiaba en que la reactivación económica ayudaría a recuperar la estabilidad financiera de la empresa, aunque esperaba que “la recuperación fuera lenta”. Ante tal panorama, la diversificación, la calidad de los servicios y el talento de los empleados, tres valores fundamentales a lo largo de la historia de la empresa, debían resultar fundamentales a medio y largo plazo¹¹³⁶.

4.3. EL PODER DE LA MARCA *BUSINESS WEEK*

La llegada de Stephen B. Shepard a la dirección de *Business Week*, en 1984, marcó un punto de inflexión en su historia. La cabecera apostó definitivamente por grandes temas de investigación, junto a la cobertura tradicional de los hechos más relevantes de la semana. La ciencia y la tecnología cobraron todavía una mayor importancia, sobre todo las cuestiones relacionadas con la biotecnología, la industria del ordenador y, con posterioridad, la irrupción de Internet. A su vez, continuó profundizando en su interés por los temas internacionales –que ya habían recibido un fuerte impulso en 1981, con la creación de *Business Week International*– para responder a las demandas suscitadas por la mayor presencia de las empresas estadounidenses en el resto del mundo.

¹¹³⁶ The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2008, pp. 1, 3, 7, 16, 23, 28 y 47. Sirva como ejemplo del impacto de la crisis en la compañía el hecho de que entre el 29 de mayo de 2007 y el 2 de marzo de 2009, las acciones de McGraw-Hill –que cotizan bajo el símbolo MHP en el New York Stock Exchange desde el 14 de febrero de 1929–, cayeron un 75%, de 70,39 dólares a 17,64 dólares, si bien desde entonces hasta el 30 de junio de 2009 experimentaron un crecimiento de casi el 70%, hasta los 29,80 dólares. En el primer semestre del año, la empresa recortó su plantilla en un 3%, eliminando 312 puestos de trabajo en el área educativa, 192 en la financiera, 114 en la de información y medios, y 21 puestos directivos. Cfr., FABRIKANT, G., “Job Cuts at McGraw-Hill Will Eliminate 3% of Staff”, www.nytimes.com, 9 de enero de 2008; SOLSMAN, J. E., y NOLAN, K., *Idem*.

En una de sus tradicionales notas a los lectores o “memos”, Shepard afirmaba en 1987 que desde hacía bastante tiempo el periodismo de negocios se había centrado en Manhattan. En cierto sentido, esto se podía justificar, ya que Nueva York había sido la capital financiera y sede de las oficinas generales de muchas compañías. Sin embargo, el *editor-in-chief* del semanario advertía del peligro de seguir anclado en lo que denominaba la “miopía del río Hudson”. Para evitarlo, había que contar con periodistas allá donde tenían lugar los negocios. En pocos meses, *Business Week* expandiría su ya amplia red de corresponsalías con la apertura de una nueva sede en Miami, la reapertura de la corresponsalía de Ciudad de México y el incremento de la plantilla en la de Stamford, Connecticut. En 1987, contaba con 16 corresponsalías en los Estados Unidos y 11 en el extranjero. Entre ambas, había 75 corresponsales, lo que según Shepard, suponía casi siete veces más que cualquier otra revista de negocios¹¹³⁷.

La guía editorial de Shepard moldearía la personalidad del semanario durante más de dos décadas, hasta bien entrado el nuevo milenio, convirtiendo a *Business Week* en una de las marcas más reconocidas en el panorama periodístico internacional. La convertiría también, definitivamente, en el modelo paradigmático de revista de negocios focalizada en los procesos de innovación y en su impacto en la economía y en la empresa.

4.3.1. De revista a servicio multiplataforma

El área de información y medios, en la que *Business Week* era cabecera de referencia, tenía una importancia cada vez menor en el rendimiento económico de McGraw-Hill. Si bien la compañía se había conformado desde sus orígenes mediante la adquisición y lanzamiento de publicaciones especializadas, el área educativa y los servicios financieros cobraron un creciente peso con el paso de los años. *Business Week*, sin embargo, se mantuvo como una apuesta fundamental e incuestionable dentro de la organización y, a pesar de

¹¹³⁷ SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 26 de enero de 1987, p. 12.

recortes presupuestarios puntuales, contó con el respaldo económico suficiente para embarcarse en proyectos editoriales innovadores.

En el período de tiempo abarcado en este capítulo, la cabecera sufrió una transformación radical. Por un lado, sus contenidos y operaciones experimentaron una gran internacionalización, gracias a la llegada de las tecnologías de la información, y posteriormente de Internet. El desarrollo de *Businessweek.com* desde mediados de los noventa, y sobre todo en los primeros años del nuevo milenio, resulta crucial para entender la evolución de la publicación. De forma progresiva, pasó de ser un producto impreso a otro multiplataforma que distribuía sus contenidos a través de varios formatos, medios y soportes.

4.3.1.1. El impulso de Shepard

Stephen Shepard llegó a la dirección del semanario el 19 de noviembre de 1984. El nuevo director se había graduado en ingeniería en 1961 por el City College de Nueva York y recibió su máster en Columbia University en 1964, año en el que comenzó a trabajar para McGraw-Hill Inc. Tres años más tarde, se convirtió en editor de *Business Week* en Nueva York para después trabajar como corresponsal en Londres cubriendo temas sobre el medio ambiente¹¹³⁸.

¹¹³⁸ En noviembre de 1973, Shepard publicaba un comentario firmado en el que afirmaba que había llegado “el final de la economía del cowboy”, es decir, una economía con recursos ilimitados. En el texto criticaba el gran derroche energético del país durante la época de prosperidad, debido al bajo coste de la energía. El autor transmitía un mensaje de urgencia para que se hiciera un uso más razonable de los recursos energéticos. Este nuevo contexto se debía, en buena medida, al gran incremento de los precios energéticos. “La crisis energética podría también impulsar soluciones más racionales a los problemas de la contaminación sólida”, afirmaba Shepard. El autor citaba al economista, y años después presidente de la Reserva Federal, Alan Greenspan, quien afirmaba que los negocios tendrían que centrarse en la productividad de los materiales y la energía, en lugar de la productividad del trabajo. Cfr., “A polluter learns the hard way”, *Business Week*, 6 de febrero de 1971, p. 1; “A corporatepolluter leans the hard way”, *Ibid.*, pp. 52-61; SHEPARD, S. B., “The end of the cowboy economy”, *Business Week*, 24 de

En 1975, Shepard dejó su cargo en la revista para fundar el prestigioso programa de periodismo económico “Walter Bagehot Fellowship” de la Universidad de Columbia. Un año después se convirtió en editor de negocios de la revista *Newsweek*, y editor de asuntos nacionales en 1977. Su estelar carrera periodística experimentó otro momento clave cuando, en 1981, fue nombrado *editor* de *The Saturday Review*. Sin embargo, dos años después, en 1983, se produjo su vuelta a *Business Week*, para ejercer como *executive editor* hasta el 19 de noviembre de 1984, cuando asumió la dirección de forma oficial¹¹³⁹.

Durante la era Shepard, *Business Week* alcanzaría una de las épocas más exitosas de su historia. La gran calidad de los contenidos sirvió de base para atraer nuevos lectores y anunciantes. Steve, como era conocido en la redacción, llevó a cabo varios rediseños y una mayor apuesta por reportajes de investigación, extendió de forma notable la cobertura de la alta tecnología y temas internacionales, y añadió las ediciones regionales de Asia, Europa y Latinoamérica, además del lanzamiento de la página *web*. Esta calidad editorial permitiría que, durante el liderazgo de Shepard, *Business Week* fuera finalista de los *National Magazine Award* en la categoría principal “General Excellence” en ocho ocasiones, ganando en 1994 y 1996. En su vitrina se encontraban, además, dos *Gerald Loeb* y 16 premios del Overseas Press Club de los Estados Unidos¹¹⁴⁰.

noviembre de 1973, p. 22; RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 6 de febrero de 1971, p. 5.

¹¹³⁹ Junto a él, John A. Dierdorff sería su brazo derecho en el cargo de *managing editor*, y William Wolman ocuparía el cargo de *editor*.

¹¹⁴⁰ Cfr., *Business Week*, 19 de noviembre de 1984, p. 3. El gran éxito periodístico y comercial del semanario durante estas décadas no hizo que Shepard olvidara a su antecesor, Lewis Young, quien tal vez había sentado las bases de ese éxito años atrás. Así, en 1998, Shepard publicaría una dedicatoria para despedir a Young, de 73 años, con motivo de su muerte el 12 de junio de 1998. Shepard recordaba cómo Young se había convertido en *editor-in-chief* de la revista el 1 de mayo de 1969, cargo que ocupó durante 15 años —el más duradero hasta entonces—. Durante su mandato, *Business Week* se reforzó como la revista de negocios más vendida. Young tuvo una gran impronta en todos los que le conocieron, ya que había sido “uno de los gigantes del periodismo de negocios”, concluía la nota. Young aumentó la cobertura de empresas, aunque su mayor contribución fue la de anticipar dos de las tendencias más importantes de la época: la revolución de la tecnología y la globalización de los negocios. Ante ello, el semanario expandió su sistema de

Casi coincidiendo con el cambio en la dirección editorial, el 11 de febrero de 1985 *Business Week* presentaba a su décimo *publisher* en sus 55 años de historia¹¹⁴¹. Se trataba de John W. Patten, quien asumía el cargo tras la marcha de James R. Pierce, que dejaba la compañía para fundar una empresa de marketing, James R. Pierce Inc. Patten, de 54 años, llevaba treinta años en la empresa, y además de ser el nuevo *publisher* del semanario, también se convertiría en vicepresidente de McGraw-Hill Publications Co., con la responsabilidad añadida de supervisar el suplemento *Business Week's Guide to Careers*, los programas de formación para ejecutivos organizados por la revista y la publicación *International Management*¹¹⁴².

John Patten estableció como una de sus prioridades el impulso de la difusión nacional e internacional de *Business Week*. El mercado internacional era familiar para él, ya que había colaborado en el lanzamiento de la edición internacional desde su puesto de director de las revistas de McGraw-Hill en Europa durante 14 años. Según la publicación *Folio*, en esta época la competencia entre las revistas de negocios estaba creciendo de forma significativa, sobre todo por el aumento de la cobertura de la economía y los negocios por parte de los periódicos generalistas y las revistas de negocios

corresponsalías, sobre todo en Asia, y creó la sección semanal “Information Processing”, haciendo de *Business Week* la primera revista no especializada en ordenadores en cubrir esta industria de forma regular y profunda. Su alta exigencia por conseguir un periodismo de calidad permitió que la revista obtuviera cuatro *National Magazine Awards*, incluyendo dos en la categoría “General Excellence”. Desde 1982, Lewis Young fue presidente de Catalyst, una organización no gubernamental que ayudaba a las mujeres en el mundo de los negocios, y una causa en la que él creía firmemente. Al jubilarse de *Business Week* en 1984, comenzó una segunda profesión como presidente de Diebold Group, una firma internacional de consultoría, aunque al poco tiempo cambió su interés por el mundo editorial en Asia, donde vivió en Hong Kong tres años y lanzó la revista *Far East Business*. Desde 1989 hasta su muerte en 1998, trabajó para Cahners Publishing Co. Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. Lewis H. Young, 1924-1998”, *Business Week*, 29 de junio de 1998, p. 8.

¹¹⁴¹ SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 11 de febrero de 1985, pp. 8 y 9.

¹¹⁴² Con anterioridad, Patten había sido *publisher* de *Aviation Week & Space Technology*, y tenía verdadera pasión por los aviones. Su forma de entender el negocio recordaba esa pasión: “Cuando tengáis algo preparado para despegar, despegaremos”, afirmaba Patten.

locales y regionales¹¹⁴³. Además, los contenidos de *Business Week* estaban disponibles desde hacía ya un año en el servicio Dow Jones News/Retrieval's Text-Search Service, un medio de información financiera que alcanzaba a casi 300.000 suscriptores en todo el mundo¹¹⁴⁴.

Un informe interno de McGraw-Hill de diciembre de 1985 demostraba cómo el propósito de Patten, que coincidía con el impulso que quería dar al semanario Shepard, se había empezado a cumplir de inmediato. La difusión nacional creció en 19.800 copias y la internacional lo hizo en 4.950¹¹⁴⁵. Por su parte, las ventas realizadas en quioscos crecieron un 10% en comparación con el año anterior¹¹⁴⁶.

En cuanto al control de las suscripciones y la difusión, un área clave del negocio muy controlada por Patten, ese mismo año se modernizaron los sistemas de recogida de información en una base de datos especializada en difusión. Este nuevo sistema ofrecería una mayor flexibilidad al completar los datos clave para solucionar problemas de difusión y publicidad. Entre otras ventajas, a partir de entonces se podría acceder a los códigos postales de las áreas más atractivas desde el punto de vista de la audiencia, así como analizar si los esfuerzos por la renovación de suscripciones daban resultados¹¹⁴⁷.

Además de las atractivas cifras de difusión y audiencia que *Business Week* ofrecía a los anunciantes, se cuidaba mucho la relación con ellos y con potenciales clientes. Así, por ejemplo, desde 1986 concedió de forma anual los premios a la excelencia en publicidad corporativa. A través del trabajo realizado por la firma de investigación independiente Starch INRA Hooper, los lectores

¹¹⁴³ “*Business Week* expansion”, *Folio*, marzo de 1985.

¹¹⁴⁴ “BW widens on-line audience”, *McGraw-Hill News*, 9 de marzo de 1984.

¹¹⁴⁵ En un intento por impulsar todavía más las ventas internacionales, el semanario comenzó a publicar distintos temas de portada para las distintas ediciones. “Customizing BW’s covers”, *McGraw-Hill News*, 29 de agosto de 1985.

¹¹⁴⁶ *McGraw-Hill Board Report*, diciembre de 1985.

¹¹⁴⁷ “*Business Week* expects easier problema-solving with new database”, *Folio*, diciembre de 1984. A partir de 1988 se añadiría el sistema de microfilmación para mejorar la eficiencia a la hora de controlar el número de suscripciones y de difusión del semanario. Cfr., “New BW microfilm operation streamlines circulation record-keeping”, *McGraw-Hill World* (Highstown Edition), 28 de enero de 1988.

reconocían a 14 empresas destacadas por crear las mejores campañas corporativas cada año¹¹⁴⁸.

El impulso comercial coincidió con una constante mejora tecnológica de la publicación. Además de las citadas bases de datos de marketing, se añadieron los sistemas de edición de textos Atex y se lanzó una edición en vídeo sobre temas de *management*, ya que se calculaba que, en 1987, un 70% de los 800.000 suscriptores tenía un reproductor de vídeo en casa¹¹⁴⁹. En referencia a ese cambio tecnológico en la revista, Ephraim A. Lewis, *senior editor* durante 27 años, hacía hincapié en la rapidez con la que se había pasado del uso de la linotipia, todavía común en los años sesenta, a los sistemas electrónicos con procesadores de composición y edición de textos que mejoraban la eficiencia del trabajo y la calidad del resultado impreso de forma sustancial¹¹⁵⁰.

La unión entre los intereses editoriales, comerciales y tecnológicos dentro de la revista se reflejaba quizá mejor que en ningún otro sitio en los continuos “refinamientos” formales de estos años. Por ejemplo, para hacer que la publicación fuera más atractiva y conseguir un mayor número de lectores y suscriptores, el número del 11 de febrero de 1985 anunciaba numerosos cambios formales. Uno de ellos era el diseño de la tabla de presentación de los contenidos que aparecían en cada número de la revista, y que pasaba de una a dos páginas, con ilustraciones y color para presentar los temas de forma más clara, directa y atractiva. Asimismo, se introdujo más color en los contenidos y nuevo formato de titulares.

Pero como en otras épocas, también en ésta los verdaderos avances se producían en los contenidos, tanto en el desarrollo de nuevos como en su reorganización en secciones. Con Shepard, la nueva sección “Science & Technology” consolidaría la hasta entonces fragmentada, aunque intensa, cobertura de esas áreas. La de empresas quedaba enmarcada bajo el título “The Corporation”,

¹¹⁴⁸ Cfr., “Congratulations to the winners of the eighth annual *Business Week* Awards for Excellence in Corporate Advertising”, *Business Week*, 10 de mayo de 1993, pp. 59-68.

¹¹⁴⁹ “Proposal for *Business Week* Electronic Editing Expansion”, McGraw-Hill Publications Co., 20 de noviembre de 1984, p. 1; “BW multiplies the message with new video magazine”, *McGraw-Hill News*, 12 de marzo de 1987.

¹¹⁵⁰ LEWIS, E. A., “My Reflections On Elliott V. Bell, Hot Metal And Divided Loyalties”, *Business Journalism Review*, Summer 1989, pp. 8-11.

donde se recogerían informaciones sobre *management*, estrategias corporativas, y se prestaría una mayor atención a los pequeños negocios y a los emprendedores que impulsaban el crecimiento económico de los Estados Unidos. Por su parte, la creación de la sección “People” enmarcaría los perfiles de personas destacadas del mundo de los negocios. Asimismo, se ampliaba la cobertura sobre política y asuntos públicos en la sección “Government”¹¹⁵¹.

La revista rediseñó, una vez más, la sección “Personal Business”, con un mayor uso del color, de tres a cuatro colores, y de la fotografía e ilustraciones. A partir de entonces se dedicaría un mayor espacio a las finanzas personales y se incrementaría la cobertura de asuntos sobre salud, seguros médicos y estilo de vida. Además del trabajo del propio departamento “Personal Business”, Shepard indicaba que toda la plantilla estaba involucrada de una u otra manera en esa sección. Así, por ejemplo, el editor de temas de *management*, John A. Byrne, escribiría una columna quincenal denominada “Getting Ahead”, que se centraba en la exploración de nuevas vías para mejorar los objetivos profesionales. La sección se ampliaría de forma ocasional ante la llegada de temas relacionados y que merecían ser tratados con mayor profundidad. El semanario también centró cada vez más su atención en la vida del hombre de negocios, y lector de *Business Week*, después del trabajo. Según el director, *Business Week* había sido pionera en el tratamiento de la vida después del trabajo, es decir, del ocio y el tiempo familiar del ejecutivo, con el lanzamiento de la columna “Personal Business” el 4 de octubre de 1952. Esta cobertura aumentó en 1973 con el suplemento “Personal Business Supplement”, que recogió informaciones desde cómo financiar una casa hasta la compra de un coche deportivo¹¹⁵². Ahora, se le daba un nuevo impulso a ese campo informativo con la sección regular.

¹¹⁵¹ SHEPARD, S. B., “Editor’s memo”, *Business Week*, 11 de febrero de 1985, pp. 2, 3 y 8-9.

¹¹⁵² Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 22 de septiembre de 1986, p. 8; HITCHINGS, B., “Personal Business: Bonds that can bring you ‘the best of two worlds’”, *Ibid.*, pp. 98 y 99; BYRNE, J. A., “Getting Ahead: A seal of approval your MBA should have”, *Ibid.*, p. 104; SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 10 de noviembre de 1986, p. 13. Más adelante llegaron otras iniciativas con esta orientación, como el lanzamiento del departamento “The Arts Business” en 1990 para servir a los lectores que eran coleccionistas con o sin

Una de las tendencias más relevantes que se observan en la revista desde los años ochenta es la creciente publicación de rankings de temas muy variados. Este tipo de contenidos tenían un buen nivel de aceptación entre los lectores. En noviembre de 1985 se publicó por primera vez una lista con los 10 mejores libros sobre negocios y economía, que respondía al tradicional interés del semanario por ofrecer críticas de libros que consideraba de gran utilidad para el hombre de negocios. En abril de 1986, *Business Week* publicó “The Top 1000”, un ranking que recogía la relación de empresas más poderosas por capitalización bursátil¹¹⁵³. El lanzamiento de este ranking iba encaminado a competir con el ya famoso “Fortune 500”, que desde su lanzamiento en 1955 se había convertido en toda una institución del periodismo de negocios y del mundo empresarial en general. La prensa estadounidense de referencia se hizo eco de la iniciativa de *Business Week*, ya que hubo cierta polémica.

Algunos competidores directos como *Fortune* y *Forbes* lo criticaron como poco interesante y poco original, a lo que *Business*

ánimo de lucro. Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 21 de mayo de 1990, p. 5.

¹¹⁵³ Este ranking evolucionaría teniendo en cuenta las compañías del índice Standard & Poor’s 500 como base de datos, y seleccionando las ocho variables que mejor medían su crecimiento. Así se llegó al “Business Week 50”, en el que se seleccionaban las mejores empresas de cada categoría. La revista también incluía otras firmas fuera de las cincuenta primeras y las clasificaba por industrias. Si bien algunos resultados no eran sorprendentes, por ejemplo, el hecho de que las empresas de tecnologías de la información ocuparan cinco de los diez primeros puestos, la lista incluía pequeñas empresas que no eran conocidas y que podían ayudar a que la gente invirtiera en ellas. Con el paso de los años, el “Business Week 50” pasaría a ser otro de los símbolos de la identidad de la revista. El 28 de julio de 2003 se publicaría por primera vez la versión europea del ranking, “The European *Business Week* 50”. Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. The new corporate elite”, *Business Week*, 24 de marzo de 1997, p. 5; DUGAN, I. J., et al., “The *Business Week* 50”, *Ibid.*, pp. 1 y 35-99; REICHEK, M., “The year’s 10 best books on business and economics”, *Business Week*, 16 de diciembre de 1985, pp. 12 y 13; DOBRZYNSKI, J. H., “The top 1000”, *Business Week*, 18 de abril de 1986, pp. 1-298; PATTEN, J. W., “Publisher’s Memo”, *Ibid.*, pp. 8 y 9. El 18 de julio de 1988, introdujo una nueva guía para las mil compañías internacionales líderes en sus industrias. Cfr., GAFFNEY, C., y HOLDEN, T., “The global 1000 – The leaders”, *Business Week*, 18 de julio de 1987, pp. 137-186; FAIRLAMB, D., et al., “The Best European *Business Week* 50”, *Business Week*, 28 de julio de 2003, pp. 1 y 50-70.

Week replicaría remarcando su utilidad y valor para los inversores. *Forbes*, en concreto, calificó el proyecto de *Business Week* como “una completa tontería”, al tiempo que criticaba el ranking de *Fortune* como “algo obsoleto y una reliquia de los años cincuenta”¹¹⁵⁴. Sin embargo, el semanario seguiría introduciendo otros rankings, la mayoría de ellos con éxito y continuidad.

En 1988 llegó el primer ranking sobre las mejores Escuelas de Negocios “The Best B-Schools”, que se publicaría cada dos años. Esta iniciativa fue muy innovadora, ya que era el primero basado en la satisfacción de recién graduados y de los empresarios. El ranking tuvo un gran éxito de audiencia y no sólo se convirtió en una fuente de información sobre las *B-Schools*, sino que acabaría inspirando cambios en sus currículos y en otros aspectos de gestión¹¹⁵⁵.

El informe anual de McGraw-Hill de 1987 reflejaba cómo todos esos cambios habían conseguido que *Business Week* incrementara el número de páginas de publicidad un 21%, sus ventas en quiosco un 41% y su difusión general un 8,5%. Según el informe, la revista era la líder del mercado de las publicaciones de negocios en cuanto a ingresos y difusión, e incluso había mejorado con respecto a *Forbes* y *Fortune*. Además de las mejoras, en la memoria anual se comentaban otros productos de *Business Week* que se desarrollaron estos años. Uno de ellos era “The Corporate Elite”, una iniciativa

¹¹⁵⁴ ANDERSON, K., “New challenge to ‘Fortune’ 500 list”, *USA Today*, 18 de febrero de 1986, p. 2B; LIPMAN, J., “Business Week Sets Company Rankings In ‘Top 1000’ List”, *The Wall Street Journal*, 11 de abril de 1986, p. 13; MILLER, A., y TSURUOKA, D., “Stat Wars: Publishers Fight It Out”, *Newsweek*, 28 de abril de 1986, p. 68; “Your Money back if you don’t agree that The Forbes 500s are far and away the most valuable”, *Adweek*, 28 de abril de 1986.

¹¹⁵⁵ Ya en el año 2000, el ranking se amplió de 25 a 30 escuelas y se incluyeron por primera vez algunas instituciones de Europa y Canadá. También se introdujo un nuevo factor a la hora de realizar el ranking que consistía en el “capital intelectual”, es decir, las contribuciones a la comunidad de los negocios por parte de algunas escuelas. Además, la cobertura creció de forma significativa en *Business Week Online*, con la publicación de perfiles interactivos de más de 225 Escuelas de Negocios, entrevistas grabadas en vídeo con los decanos y más información sobre admisiones, ayuda económica, currículo, ofertas de trabajo y salarios. Asimismo incluía las aventuras de 23 estudiantes, foros y una *newsletter* quincenal. El *boom* económico, señalaba Shepard, había hecho que el mercado de las *B-Schools* fuera más competitivo que nunca. Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. The Best Gets Even Better”, *Business Week*, 2 de octubre de 2000, p. 5; MERRITT, J., et al., “The Best B-Schools”, *Business Week*, 2 de octubre de 2000, pp. 79-98.

que difundía información clave sobre mil consejeros delegados y tablas estadísticas sobre fondos de inversión en *diskettes* para ordenador¹¹⁵⁶. *Business Week Newsletter for Information Executives* y la *Business Week Newsletter Securities International*, por su parte, eran dos cartas quincenales sobre temas de *management* y servicios financieros, lanzadas en 1987 y dirigidas a altos ejecutivos de empresas de gestión de información¹¹⁵⁷. Estas iniciativas no tuvieron demasiado éxito, y para comienzos de los años noventa dejaron de publicarse¹¹⁵⁸.

Pero la idea de seguir profundizando en la relación con los directivos, ofreciéndoles productos de más utilidad, siguió viva. Ahí encajaban servicios como el de la publicación de fragmentos de libros sobre el mundo de los negocios, antes de que se lanzaran al mercado. En ellos, los propios autores presentaban las ideas de su obra a los lectores de la cabecera de McGraw-Hill, un nuevo gesto de acercamiento al lector que suponía un cambio en la tradición de publicar únicamente críticas y artículos en los que se hacía referencia a ciertas obras¹¹⁵⁹.

Una última tendencia para personalizar los contenidos y ampliar la base de ejecutivos lectores y suscriptores fue la creciente cobertura de las pequeñas y medianas empresas. Según Shepard, era paradójico que este ámbito del mundo de los negocios, que suponía el auténtico motor del crecimiento económico y de la innovación del país, sólo hubiera recibido un tratamiento marginal tanto en *Business Week* como en el resto de los medios. Para suplir esta carencia, en julio de 1987 se crearía la sección “Enterprise” en la que se recogían breves perfiles sobre empresas pequeñas, así como información útil para gente que quisiera iniciar su propio negocio¹¹⁶⁰.

El impulso de Shepard en los primeros años de dirección coincidió con una época, los años ochenta, en la que la prensa económica en general vivió un período de esplendor, y en la que su

¹¹⁵⁶ Cfr., *McGraw-Hill Annual Report*, 1987, p. 27.

¹¹⁵⁷ “*Business Week* starts second newsletter”, *Information Industry Bulletin*, 5 de noviembre de 1987.

¹¹⁵⁸ “Biz Week Newsletters Hit Slow Growth; McCrary Ousted”, *Magazine Week*, 24 de septiembre de 1990.

¹¹⁵⁹ “First BW book excerpt spotlights corporate renewal”, *McGraw-Hill News*, 10 de septiembre de 1987.

¹¹⁶⁰ SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 27 de julio de 1987, p. 8; ELLIS, J. E., “Biomet should boom as baby boomers get older”, *Ibid.*, p. 77.

influencia se hizo sentir en muchos ámbitos de la vida económica y empresarial.

4.3.1.2. La responsabilidad de la influencia

El peso de *Business Week* en el ámbito de la información especializada había crecido de forma progresiva a lo largo de las décadas. Una muestra del nivel que había alcanzado para estos años tuvo lugar el 8 de agosto de 1988, cuando publicó una noticia breve sobre ciertas fluctuaciones inusuales en las acciones bursátiles de algunas de las compañías mencionadas en la columna “Inside Wall Street”, escrita por Gene G. Marcial, *senior writer* de la revista. Para entonces, la columna era una de las secciones más populares y con mayor influencia entre los contenidos de la cabecera¹¹⁶¹. Tanto Marcial como otros redactores se percataron de que el volumen de transacciones y el precio de las acciones de algunas empresas mencionadas en su columna subían de forma repentina en el período de tiempo que iba desde que se cerraba la sección hasta que los lectores recibían la revista. Tras varias investigaciones, se comprobó que se había robado un ejemplar de la imprenta Donnelley & Sons, en Connecticut, una de las cuatro plantas donde se imprimía.

El semanario salía de la imprenta a las dos de la madrugada del jueves y no llegaba a los quioscos o suscriptores hasta el viernes por la mañana. Así narró el semanario los hechos: William Sady, un asistente de la imprenta entregó una copia a William Dillon, *broker* del banco de inversión Merrill Lynch en Connecticut, el jueves por la mañana. Dillon pagaba 30 dólares a la semana a Sady a cambio de que pudiera ojear la columna “Inside Wall Street”. Esta práctica ilícita ya había permitido que Dillon ganara varios miles de dólares.

¹¹⁶¹ Esta columna, toda una institución dentro de la cabecera, mostraba el potencial impacto que las noticias financieras podían tener en algunas acciones bursátiles. Marcial había trabajado durante siete años en el *Wall Street Journal* escribiendo la famosa columna “Heard on the Street”, y ya llevaba otros siete en *Business Week*, desde 1981. Cfr., MARCIAL, G. G., “Come Along As A Top Markets Columnist Takes You On A Tour ‘Inside Wall Street’”, *Business Journalism Review*, Spring, 1989, pp. 28 y 29; entrevista con Gene G. Marcial, agosto/septiembre de 2006.

La cabecera condenaba estos actos de información privilegiada y afirmaba que el FBI y un bufete de abogados de Hartford (Connecticut) y Nueva York estaban buscando posibles violaciones criminales. En un principio, *Business Week* no sospechó ni tuvo ningún indicio de que alguno de sus redactores o editores hubiera participado en algún acto ilícito.

Como consecuencia directa del suceso, Merrill Lynch despidió a Dillon y la imprenta hizo lo propio con Sady y otros tres empleados, aunque sobre ninguno pesase condena judicial. Un análisis de *Business Week* sobre las veinte columnas escritas por Gene Marcial en 1988 –en las que se citaban los valores que mostraron movimientos inusuales en el precio y el volumen de contratación en Bolsa– permitía deducir que las ganancias obtenidas pudieron alcanzar los 2,4 millones de dólares. También se barajaba la posibilidad de que la columna se hubiera manipulado desde la imprenta de California, aunque parecía que Dillon era el individuo que más acceso había tenido a la publicación, desde 1986. Tanto Donnelley como las otras dos imprentas que se encargaban de la impresión tenían normas explícitas que prohibían a los empleados salir de las plantas con copias o mencionar los contenidos antes de su publicación oficial. Sin embargo, también se sabía que uno de los beneficios de los trabajadores era llevarse ejemplares a casa.

Marcial y otros editores que advirtieron la variación de las acciones mencionadas en la columna tenían sospechas desde comienzos de 1987. En un principio, y siguiendo el consejo del *General Counsel* de McGraw-Hill, Robert N. Landes, *Business Week* no informó del problema a la Securities & Exchange Commission –servicio regulador de los mercados estadounidenses–. Lo que hizo fue incrementar los procedimientos de seguridad internos por parte de los editores. Aunque hubo quien criticó esta decisión, Landes y otros abogados afirmaban que no había evidencia de que la revista hubiera actuado ilegalmente. Además, afirmaba Shepard, en caso de que los investigadores hubieran entrado en la redacción, Marcial podría haber tenido que revelar algunas de sus fuentes, lo cual hubiera levantado protestas con respecto a la protección de los derechos establecidos en la Primera Enmienda de la Constitución sobre la libertad de expresión. Una de estas medidas preventivas fue la reducción, de 600 a 20, del número de copias distribuidas en el

edificio de McGraw-Hill antes de que los mercados cerraran el jueves. Asimismo, se enviaron cartas a las plantas de W. A. Krueger Co en Brookfield, (Wisconsin), Brown Printing Co., (East Greenville, Pensilvania) y la propia Donnelley, en las que se subrayaba la preocupación sobre las prácticas de información privilegiada y la importancia de mantener la confidencialidad de los contenidos.

Sin embargo, admitía que los canales de distribución, tales como los camiones, constituían un medio más difícil de controlar, ya que a veces recibían ofertas de dinero a cambio de copias de la revista antes de que llegaran a los quioscos o a los suscriptores. Las medidas surgieron efecto y, entre mayo y junio de 1987, a pesar de repuntes ocasionales, el problema parecía disminuir. Tal vez, apuntaba el semanario, esto fue debido a que Sady comentara a Dillon que la revista había enviado cartas de advertencia a las plantas de impresión. Sin embargo, los repuntes de actividad bursátil volvieron a aparecer en la primavera de 1988, y esta vez fueron suficientes para alertar a los supervisores de la Bolsa de Nueva York, aunque ésta no notificó nada ni a *Business Week* ni a la SEC.

Los repuntes en las transacciones se hicieron más evidentes en julio de 1988 y, bajo el consejo de Landes, *Business Week* comenzó una investigación conjunta con la firma Kroll Associates. A mediados de julio, *Professional Investor Report*, una agencia de Dow Jones & Co., llamó a *Business Week* para preguntar sobre los extraños movimientos de ciertas acciones comentadas en “Inside Wall Street” y la revista confirmó el problema. El 21 de julio *Professional Investor Report* publicó un análisis sobre las veinte acciones afectadas y ese mismo día la SEC contactó con *Business Week*, que colaboraría completamente en la investigación. En cuestión de semanas, la red de Dillon comenzó a salir a la luz. El mismo 22 de julio, Merrill Lynch descubrió las prácticas de Dillon y llamó a la SEC para que Dillon fuera a Nueva York a declarar ante los reguladores. Dillon afirmó inicialmente que recogía pistas sobre los contenidos de la columna en conversaciones informales con empleados de Donnelley en restaurantes. Sin embargo, esto no convenció a Merrill Lynch, y Dillon fue despedido. Finalmente, el 17 de agosto Dillon se declaró culpable de fraude.

Otra trama similar ocurrió en la costa oeste del país, en la planta de impresión de California, esta vez con William Jackson, empleado que pasaba información privilegiada a Brian J. Callahan, *broker* de la compañía Prudential-Bache. Al igual que en el caso anterior, ambos empleados fueron despedidos¹¹⁶².

Sólo un par de semanas después de la declaración de Dillon, el 29 de agosto de 1989, el semanario, que continuó con la investigación, informó de cómo había descubierto que uno de sus empleados, S. G. “Rudy” Ruderman, el editor de sus servicios de radio –considerado decano de las noticias financieras en ese medio–, estaba involucrado en la manipulación de las acciones mencionadas en la columna de Marcial. Se le acusaba de haber ganado 39.000 dólares con estas prácticas. Con una larga y distinguida carrera profesional en la NBC y Dow Jones & Co., hasta convertirse en editor de *Business Week* en 1981, Ruderman no redactaba informaciones, pero era tal vez el empleado más conocido de la publicación. Su voz era reconocida dentro del periodismo económico debido a sus informaciones radiofónicas sobre el mercado de valores, que se emitían varias veces al día en las estaciones de Westinghouse Electric Corp. en Nueva York, Boston y Filadelfia.

Business Week despidió a Ruderman –quien posteriormente fue sentenciado a seis meses de cárcel– por violar varias normas del semanario. Entre ellas, los redactores y editores estaban obligados a comunicar al *editor-in-chief* las acciones bursátiles que poseían. Asimismo, tenían prohibido realizar transacciones de las acciones mencionadas en la revista, hasta al menos una semana después de su publicación. Como consecuencia de este hecho, Westinghouse suspendió las emisiones radiofónicas de *Business Week*. Algunos competidores trataron de aprovecharse de esta controvertida situación. *Forbes*, por ejemplo, elaboró anuncios en los que disuadía a potenciales suscriptores de *Business Week*, sugiriendo irónicamente que el semanario adelantaría sus informaciones a algunos ejecutivos

¹¹⁶² Cfr., “To our readers”, *Business Week*, 8 de agosto de 1988, p. 7; WELLES, C., et al., “The case of the purloined magazines”, *Business Week*, 15 de agosto de 1988, pp. 40-44.

selectos, en detrimento del resto¹¹⁶³. Otras voces críticas afirmaban que columnas como “Inside Wall Street” eran un claro blanco para este tipo de casos ya que, a diferencia de “Heard on the Street” del *Wall Street Journal*, la columna de *Business Week* no se publicaba hasta 24 horas después de ser escrita.

La revista respondió a estas críticas afirmando que el propósito de la columna, que había sido rediseñada en 1985 para darle un tono más directo, era informar de empresas de interés para inversores profesionales. La columna, que en su origen era una especie de resumen de opiniones de analistas, debatía la actividad de empresas grandes y pequeñas, muchas de las cuales podían ser objeto de operaciones de fusión o adquisición. Además, para proteger su confidencialidad, la revista había investigado nuevos modos de controlar su difusión, aunque reconocía la existencia de muchos medios para saltarse la seguridad¹¹⁶⁴.

Nuevos casos de información privilegiada a través de “Inside Wall Street” aparecieron en febrero de 1996. Si bien en esta ocasión el suceso apenas tuvo repercusión, Seymour Zucker, editor de la columna escrita por Gene Marcial, descubrió un jueves por la mañana que el volumen de las acciones de la empresa biotecnológica Creative Biomolecules, mencionada en la columna, estaba creciendo de forma vertiginosa. Esta vez, Kenneth M. Vittor, nuevo *general*

¹¹⁶³ “Psst –For \$500 we’ll slip you *Business Week* in advance”, *Forbes*, 29 de mayo de 1989.

¹¹⁶⁴ WELLES, C., et al., “Inside Wall Street: The probe hits home”, *Business Week*, 29 de agosto de 1987, pp. 30 y 31. Hasta el 11 de agosto, la revista afirmaba que no había tenido evidencia de que alguno de sus empleados se hubiera comportado de forma inapropiada. Ruderman tenía acceso a la columna para comprobar posibles errores en la mañana de los jueves, y sobre todo para asegurarse de que no mencionaba en la radio alguna de las acciones que aparecían en ella. El editor confirmó que había tomado ideas y pistas de notas de investigación y de analistas de Wall Street, pero no de la columna. Sin embargo, cuando este escándalo salió a la luz, admitió que había realizado transacciones en 1988 y no se las había transmitido a Shepard, aunque no parecía estar implicado en la trama de las plantas de impresión en Connecticut y California. La revista le despidió el 12 de agosto de 1987, después de que recibiera notificación por parte de la Bolsa de Nueva York de que Ruderman había realizado transacciones en cuatro o cinco valores mencionados en “Inside Wall Street” antes de su publicación. Cfr., WELLES, C., “Is someone sneaking a peek at *Business Week*?”, *Business Week*, 5 de febrero de 1996, p. 29; ROUSH, C., *Profits and Losses. Business journalism and its role in society*, Marion Street Press Inc., Oak Park, Illinois, 2006, p. 217.

counsel de McGraw-Hill, advirtió de los hechos a la SEC, NYSE, NASDAQ y American Stock Exchange, que continuaron la investigación.

Los movimientos puntuales de las acciones mencionadas en la columna se producían con cierta frecuencia, pero normalmente se debía a la publicación de beneficios, noticias sobre la empresa o recomendaciones de *brokers*. El semanario recalca cómo muy poca gente en la redacción tenía acceso a ese contenido antes de que se publicara, y lo mismo sucedía en America Online, que difundía una versión electrónica los jueves a las 7 de la tarde. De hecho, el caso de 1996 era el primero que se detectaba desde lo ocurrido en 1988.

La influencia de “Inside Wall Street” ha suscitado un cierto interés entre la comunidad académica y científica, en autores interesados en demostrar la influencia de la información publicada en la columna en el comportamiento de los mercados bursátiles. Con cierto grado de conformidad, los autores coinciden en verificar la hipótesis de que la información publicada en “Inside Wall Street” tenía un impacto, en muchas ocasiones negativo, en la evolución de las acciones, aunque esa afirmación la relativizan con un buen número de matices¹¹⁶⁵.

4.3.1.3. Nuevos ingredientes de calidad

A pesar de incidentes llamativos como los comentados, el desarrollo de *Business Week* no se vio afectado en absoluto, y continuó introduciendo cambios y mejoras con el objetivo de aumentar su calidad y ofrecer un servicio excelente a sus lectores. La interacción con ellos se intensificó y pasaron a desempeñar un papel cada vez más importante en los cambios que la cabecera realizaba.

¹¹⁶⁵ LOH, C. et al., “The Impact of the ‘Inside Wall Street’ Publications on Stock Returns and Trading Volume”, *American Business Review*, June 1990, pp. 41-49; PALMAN, O., et al., “The Impact of Publication of Analysts’ Recommendations on Returns and Trading Volume”, *Financial Review*, Vol. 29, No. 3, 1994, pp. 395-417; SANT, R., y ZAMAN, M. A., “Market reaction to *Business Week* ‘Inside Wall Street’ column: A self-fulfilling prophecy”, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 20, 1996, pp. 617-643.

Sirva como ejemplo la introducción de “Investment Figures of the Week”, una sección que proporcionaba una perspectiva de los mercados financieros con indicadores sobre Wall Street, así como tablas para el análisis de acciones de un grupo industrial determinado, los mejores y peores fondos de inversión de la semana, o el rendimiento de otros instrumentos financieros, desde bonos del tesoro hasta *commodities*¹¹⁶⁶. Tras varios meses de prueba, esta nueva sección fue rediseñada teniendo en cuenta las sugerencias y comentarios de los lectores¹¹⁶⁷.

Business Week, que desde el 13 de junio de 1988 contaba con Gerd Hinske como nuevo *publisher*¹¹⁶⁸ –mientras John W. Patten se convirtió en *executive vice president* del semanario, una nueva figura dentro de la empresa-, mostraba su liderazgo indiscutible en el formato semanal a través de los numerosos premios periodísticos

¹¹⁶⁶ Estos datos estadísticos se recogían el miércoles por la tarde cuando el mercado cerraba y justo antes de que *Business Week* fuera enviada a la imprenta. La revista dedicaría una doble página a explicar cómo leer e interpretar los datos estadísticos recogidos en esta nueva sección. Asimismo, el “*Business Week Index*” pasaba a formar parte de un rediseñado “Business Outlook”, en el que se incluían gráficos, tablas y dos barómetros económicos: uno sobre producción y otro sobre los principales indicadores macroeconómicos. Cfr., “Investment figures of the week”, *Business Week*, 25 de enero de 1988, p. 6; “How to use the investment figures page”, *Ibid.*, pp. 96 y 97; SHEPARD, S. B., “Editor’s memo”, *Ibid.*, p. 7; COOPER, J. C., y MADIGAN, K., “Business Outlook”, *Ibid.*, pp. 27 y 28.

¹¹⁶⁷ Los cambios serían introducidos el 4 de abril de 1988, cuando Shepard notificaba que había recibido muchas cartas y llamadas de lectores que echaban en falta la información básica sobre indicadores económicos que se incluía en el “*Business Week Index*”. Según Shepard, a muchos lectores les gustaba hacer sus propios cálculos con estos datos e incluso había quienes guardaban estas páginas durante años. Por ello, se decidió volver a publicarlo en una página individual, como se había hecho tradicionalmente –en lugar de insertado en el “Business Outlook”- y la nueva sección “Investment Figures” pasaba a las páginas finales del semanario. En un signo de acercamiento y diálogo con los lectores, Shepard se disculpaba por los cambios y se mostraba agradecido por las sugerencias que había recibido. Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 4 de abril de 1988, p. 12; “*Business Week Index*”, *Ibid.*, p. 6; “Investment Figures of the Week”, *Ibid.*, p. 127. A partir del 24 de mayo de 1993, el “Business Outlook” también incluyó información sobre las perspectivas macroeconómicas internacionales y dejó de publicar el sumario con los principales indicadores de la semana. COOPER, J. C., y MADIGAN, K., “Business Outlook”, *Business Week*, 24 de mayo de 1993, pp. 17 y 18.

¹¹⁶⁸ *Business Week*, 13 de junio de 1988, p. 5.

que recibía, entre ellos el “General Excellence” y el “National Magazine Award” de la American Society of Magazine Editors. “Estos son los *Oscar* de nuestro negocio y estamos orgullosos de ellos”, afirmaba Shepard. Ya en los noventa, *Business Week* sería reconocida como la mejor revista de negocios según una encuesta realizada a 1.100 periodistas por la publicación *Washington Journalism Review*. El semanario agradecía este premio, aunque insistía en la necesidad de seguir informando y analizando las noticias con franqueza, ya que el último juez de la calidad editorial era siempre el lector¹¹⁶⁹.

A pesar de su liderazgo, *Business Week* mostró un afán especial por diferenciarse de otros medios competidores y lanzó una campaña publicitaria en la que resaltaba la importancia de ofrecer información de forma semanal en lugar de cada quince días (como *Fortune*): “There is no second place. Business news isn’t news when it’s two weeks old. It’s history”¹¹⁷⁰.

Desde mediados de los ochenta la revista comenzó a introducir firmas de gran prestigio para posicionar a la marca como lectura del máximo nivel. Por ello, recurrió a economistas de enorme prestigio para comentar de forma provocativa, profunda y, a veces iconoclasta, los temas más importantes de la actualidad, desde la política monetaria hasta los impuestos y el crecimiento económico. Se trataba de una columna de opinión semanal titulada “Economic Viewpoint” que, según Shepard, era una de las más populares entre los lectores. La revista contaba con cuatro economistas que rotaban cada semana: Gary Becker, Paul Craig Roberts, Alan Blinder y Robert Kuttner.

¹¹⁶⁹ Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. The Best Business Magazine”, *Business Week*, 25 de marzo de 1991, p. 5.

¹¹⁷⁰ “Business news isn’t news when it’s two weeks old. It’s history”, *Business Week*, 28 de agosto de 1989, p. 13. Sin embargo, el semanario recurrió a la periodicidad quincenal en alguna de sus iniciativas para mejorar el servicio a los lectores. Cabe destacar el caso de *The Business Week Newsletter for Information Executives*, un quincenal dirigido a los *chief information executives*, una figura que estaba cada vez más presente, a raíz del creciente peso de la información en las empresas. Esta publicación trataba de aportar ideas sobre cómo mejorar la operatividad del negocio a través de las tecnologías de la información, cómo crear redes de trabajo, cómo superar posibles enfrentamientos con otros ejecutivos, etc. Cfr., “Who reports to the Chief Information Executive?”, *Business Week*, 12 de junio de 1989, p. 68D-E.

En 1992, Becker, de la Universidad de Chicago, recibió el premio Nobel de Economía. Blinder, de la Universidad de Princeton, se convirtió en miembro del U.S. Council of Economic Advisers, y dejaría de escribir para la revista. Para cubrir su puesto, la revista contó con Rudiger Dornsbuch desde el 1 de marzo de 1993. Nacido en Alemania, Dornsbuch era profesor en el MIT desde 1975 y experto en economía internacional y política macroeconómica. A partir del 16 de marzo de 1998, la revista añadía a otros tres prestigiosos economistas: Laura D'Andrea Tyson, Robert J. Barro y Jeffrey E. Garten. Tyson, profesora de negocios y economía de la University of California (Berkeley), también había dirigido el Consejo de Asesores Económicos de Clinton y después el Consejo Nacional Económico hasta 1996. Su trabajo destacaba en el campo del comercio y la competitividad estadounidense, además de la economía internacional. Por su parte, Barro, profesor de economía muy influyente de la Universidad de Harvard, había trabajado asuntos de política monetaria, ciclos económicos, y la relación entre la democracia y crecimiento económico. Por último, Garten era el decano de la Yale School of Management. Antes había sido directivo de la firma de inversión de Blackstone Group, para después convertirse en subsecretario de comercio internacional.

Desde el 28 de junio de 2004, la cabecera contaría con un nuevo columnista en "Economic Viewpoint". Se trataba de Glenn Hubbard, quien se convertiría en decano de la Columbia Business School el 1 de julio, y que había servido entre 2001 y 2003 como presidente del Consejo de Asesores Económicos, dando consejo al presidente en política económica, fiscal, salud y presupuestaria.

Gary S. Becker escribió su última columna en la sección el 12 de julio de 2004. En una nota, Shepard afirmaba que lo iban a echar de menos. Era uno de los economistas más originales de la época y su voz pensativa y conservadora destacaba en una era "de gritos e ideologías partidistas", resaltaba el *editor-in-chief*. Becker había colaborado con *Business Week* durante 19 años. Su primera columna apareció el 13 de mayo de 1985; su número 100, el 28 de marzo de 1994; y su número 200, el 30 de diciembre de 2002. Gary S. Becker y su esposa Guity Nashat Becker reconocen en su obra autobiográfica *The Economics of Life* que, cuando recibieron la llamada telefónica de Seymour Zucker para que Gary escribiera una columna en *Business*

Week, sintió cierto temor a fracasar, ya que no estaba acostumbrado a escribir para una gran audiencia¹¹⁷¹. Además, los temas macroeconómicos no eran su prioridad. Después de consultar a amigos y premios Nobel de Economía como Milton Friedman, Ted Schultz y George Stigler, quienes le animaron a hacerlo, aceptó. En mayo de 1985 comenzó con la condición de hacerlo por un período de prueba, la misma situación en la que estaban Alan Blinder, Robert Kuttner y Paul Craig Roberts. La prueba fue un éxito rotundo.

Nuevos contenidos regulares como estos, en materia económica, se combinaron con otros de tipo más cultural y ocasional. Fue el caso, por citar uno de ellos, del suplemento de 60 páginas sobre el Metropolitan Museum of Art de Nueva York, el más largo realizado por el semanario hasta entonces, y que resultó un gran éxito comercial, ya que generó 1,5 millones de dólares en ingresos, de los cuales un 10% fue donado al museo¹¹⁷².

El salto de calidad logrado por la revista a mediados de los años ochenta fue decisivo para dar también un salto en su presencia internacional.

En estos años, como ya ha quedado reflejado en el epígrafe anterior al hablar de la evolución de McGraw-Hill, China fue uno de los mercados emergentes donde la compañía buscó nuevas oportunidades de crecimiento. Un ejemplo fue el comentado acuerdo con la Foreign Economic Relations & Trade Publishing House, el 16 de julio de 1986, para lanzar al mercado una publicación escrita en mandarín, *International Business & Management*, desde octubre denominada *Business Week/China*¹¹⁷³.

En 1990 llegarían al mercado las ediciones en la Unión Soviética, *Business Week/USSR* –convirtiéndose en la primera gran publicación de negocios en el país-, y en Hungría, *Business*

¹¹⁷¹ BECKER, G. S., y BECKER, G. N., *The Economics of Life. From Baseball to Affirmative Action to Immigration, How Real-World Issues Affect Our Everyday Life*, McGraw-Hill, 1997, pp. 1-11; SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. A Thoughtful Voice”, *Business Week*, 12 de julio de 2004, p. 10.

¹¹⁷² “*Business Week* supplement aids New York Museum”, *McGraw-Hill Archives*, enero de 1989.

¹¹⁷³ PATTEN, J. W., “Publisher’s Memo”, *Business Week*, 11 de agosto de 1986, p. 8; “China’s leaders now have a business magazine they must read”, *Business Week*, 29 de mayo de 1989, p. 40D-E; “The seductive voice of authority. A conversation with the Editor-in-Chief”, *The Business of Business Week*, 1985, p. 4.

Week/Magyar Kiadás, que llegaban a 50.000 y 8.000 lectores respectivamente. Ya en 1992 se lanzaba *Business Week/Poland*. La introducción de estas ediciones reflejaba muy bien el interés generalizado de los medios económicos por explorar estos “nuevos” territorios tras la caída del muro de Berlín el 9 de noviembre de 1989¹¹⁷⁴.

Como colofón al impulso de calidad de estos años, y como símbolo del liderazgo e influencia de *Business Week*, uno de los momentos clave desde el punto de vista de la difusión del semanario llegó en el primer semestre de 1989, cuando se superó por primera vez el millón de ejemplares difundidos, según cifras del Audit Bureau of Circulations¹¹⁷⁵. Unas cifras superiores a las de algunos competidores directos como *Fortune*, con alrededor de 850.000 ejemplares, y *Forbes*, con cerca de 740.000. En cuanto a la publicidad, *Business Week*

¹¹⁷⁴ “*Business Week Goes East*”, *Business Week*, 15 de octubre de 1990, p. 72 A-E. La edición traducida al húngaro tenía una periodicidad mensual y una difusión inicial de 8.000 ejemplares. Por otro lado, la edición U.S./Canada tenía una difusión de 870.000 ejemplares a la semana, la de *Business Week International* era de 110.000 a la semana, la de *Business Week/USUR* de 50.000 al mes, y *Business Week/China* tenía 53.000 cada dos meses. Para entonces, la audiencia total de la cabecera era cercana a los siete millones de lectores. Esta notable audiencia no impidió que *Business Week* experimentara un descenso del 10% en páginas de publicidad en 1990, debido en gran medida a la recesión económica de la época. El semanario, que se denominaba a sí mismo como “la revista internacional de negocios”, ofrecía 22 ediciones geográficas y demográficas para publicidad, y lanzaría *Business Week Elite* en 1992, una edición especial dirigida a 300.000 suscriptores de clase alta con ingresos altos y diseñada para anunciantes de bienes de lujo. Para impulsar las ventas, ante el declive publicitario, en 1991 fortaleció su unidad de marketing a través del proyecto “Strategic Programs”, que ayudaba a que los anunciantes aprovecharan sus inversiones con secciones especiales de publicidad y conferencias promovidas por la revista y que resultó ser una fuente importante de ingresos. Cfr., McGraw-Hill, Inc., *Annual Report*, 1991, pp. 4-6 y McGraw-Hill, Inc., *Annual Report*, 1989, pp. 3-10; “Business Week is read at the top around the world”, *Business Week*, 1 de abril de 1991, p. 52 D-E; “*Business Week/Hungary*. We built the bridge to your business partners in Hungary”, McGraw-Hill Inc. Archives, 1990, pp. 2-4; “*Business Week/USUR*. The first major business news magazine published in the USSR”, *McGraw-Hill World*, 9 de agosto de 1990, p. 1.

¹¹⁷⁵ McGraw-Hill Board of Director’s Report, julio de 1989. La cifra exacta era de 1.002.572 ejemplares, un 25% superior a las cifras de 1979, cuando la revista llegaba a 805.936 ejecutivos. Por su parte, *Fortune* y *Forbes* también habían aumentado sus respectivas difusiones en esta década, aunque todavía seguían muy por detrás del semanario de McGraw-Hill.

duplicó sus ingresos publicitarios entre 1980 y 1989, hasta llegar a los 260 millones de dólares, liderando el mercado en cuanto al número de anuncios e ingresos¹¹⁷⁶.

4.3.1.4. Nuevas tecnologías y extensión de la marca

La década de los noventa comenzaba de forma turbulenta, debido a la recesión económica vivida entre 1990 y 1992 en todo el mundo, aunque de forma especial en los Estados Unidos. En este período confluyeron la caída del PIB, una creciente tasa de desempleo y un fuerte incremento de los precios del petróleo, con la consiguiente tendencia inflacionista. Esta crisis tuvo un efecto inmediato en la cabecera, debido a la fuerte caída de la inversión publicitaria. En 1990 se produjeron los primeros despidos en 18 años, además de cerrar correspondencias como las de Denver, y la de Sao Paulo. En 1992, y por primera vez desde 1974, *Business Week* dejaba de ser la revista líder en cuanto al número de páginas de anuncios en favor de *Forbes*. La cabecera de McGraw-Hill alcanzaba en ese año las 3.586 páginas de anuncios, 176 menos que *Forbes*, ambos títulos seguidos por *Fortune* con 2.547 páginas¹¹⁷⁷. Sin embargo, autores como Wanniski han señalado que el principal competidor del semanario en aquel momento era *The Wall Street Journal*¹¹⁷⁸.

Pero *Business Week* trató de superar esta situación adversa con nuevos proyectos. Era, según una campaña publicitaria, “el medio de la inteligencia” (“Beyond news. Intelligence”). Y, por ello, a pesar de la crisis, continuó innovando y pensando en mejorar su oferta informativa, aunque hubiera que asumir riesgos elevados. Es lo que

¹¹⁷⁶ Cfr., PELLER, B., “Business Magazines: Changing with the times”, *Folio*, enero de 1991, pp. 59-65; CARMODY, D., “The Media Business; *Forbes* wins ad battle, but prize is ‘tarnished’”, *The New York Times*, 21 de diciembre de 1992, p. D8.

¹¹⁷⁷ CARMODY, D., *Idem*.

¹¹⁷⁸ Véase WANNISKI, J. (ed.), *1992 Media Guide: A Critical Review of the Media's Recent Coverage of the World Political Economy*, Repap Enterprises Inc., Montreal, 1992, citado en PÉREZ-LATRE, F. J., *Planificación y gestión de medios publicitarios*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2000, p. 78.

sucedió con el lanzamiento de *Assets*, una revista bimensual centrada en las finanzas personales, viajes de ejecutivos y salud, de gran calidad, pero que sin embargo fracasó en menos de un año¹¹⁷⁹.

El semanario contó desde el 29 de noviembre de 1993 con un nuevo *publisher*, David G. Ferm, que sustituía a Hinske, quien a su vez pasaba a ocupar el cargo de *publisher* de la edición internacional, un nuevo título en el semanario¹¹⁸⁰. Por su parte, John W. Patten pasaba de *executive vice president* a *president* del semanario, una nueva figura en la empresa para supervisar todas las operaciones de la marca *Business Week*¹¹⁸¹.

Una de las primeras iniciativas de Ferm fue satisfacer el creciente deseo de conocimiento de los lectores en algunos ámbitos específicos del mundo de los negocios. Para ello, por ejemplo, se empezaron a publicar libros especializados, a partir de los contenidos de la revista¹¹⁸².

¹¹⁷⁹ *Business Week ASSETS*, 15 de junio de 1990, pp. 1-5; “Two More Magazines, *Assets* and *Wigwag*, Announce Shutdowns”, *The Wall Street Journal*, 9 de enero de 1991.

¹¹⁸⁰ Después de licenciarse en Negocios y Marketing en Loyola University, Chicago, David G. Ferm comenzó su carrera profesional, siempre vinculada al área comercial de los medios de comunicación, en el *Chicago Tribune*. Ya en los ochenta, Ferm pasó a formar parte de la directiva de *The New York Times* y *Golf Digest*, antes de convertirse en *publisher* de *Business Week* desde 1993 hasta 1999, cuando fue ascendido a *president* del grupo hasta el año 2000. Ese mismo año, Ferm abandonó McGraw-Hill para convertirse en presidente y consejero de la compañía de comunicación Primedia, una firma que publicaba 250 revistas dirigidas a negocios específicos (*Business-to-Business*), además de otros productos informativos. A partir de entonces, Ferm también ocuparía un puesto como miembro del *board of trustees* de Loyola University. Cfr., *Business Week*, 29 de noviembre de 1993, p. 5; “David G. Ferm Named to Loyola University Chicago Board of Trustees”, Loyola University, 31 de julio de 2000, <http://www.luc.edu/news/releases/2000/july/NewBrdFerm.html>; THAU, R., *Magazine Week*, 12 de noviembre de 1990.

¹¹⁸¹ Patten continuó como *president* hasta el número del 1 de mayo de 1995. Desde entonces y hasta el 15 de noviembre de 1999, la cabecera no volvió a contar con un esta figura. Cfr., *Business Week*, 30 de noviembre de 1992, p. 5; *Business Week*, 1 de mayo de 1995, p. 4; *Business Week*, 8 de mayo de 1995, p. 4; y *Business Week*, 15 de noviembre de 1999, p. 5.

¹¹⁸² Uno de ellos trataba los fondos de inversión a partir de la publicación del *Business Week's Guide to Mutual Funds*, disponible por 24,95 dólares en la editorial de McGraw-Hill, y del cual se podían obtener actualizaciones trimestrales en *diskette* para ordenador por 199 dólares al año. Otro ejemplo era *The Best Business Schools*, que recogía descripciones sobre las mejores Escuelas de Negocios en Estados

En 1994 el semanario celebró su 65 aniversario, y lo hizo con un rediseño, el primero desde 1983¹¹⁸³. Se introdujeron reajustes formales con el objetivo de hacerlo más elegante y fácil de leer, pero sobre todo hubo cambios significativos en los contenidos, dirigidos a reforzar los temas internacionales en la edición estadounidense. De hecho, las páginas dedicadas a ese campo aumentaron un 25%. También se introdujeron tres secciones nuevas. Por un lado, la columna “Technology & You” trataba cuestiones sobre los nuevos modelos de productos electrónicos, desde teléfonos móviles hasta portátiles y agendas electrónicas, analizando sus ventajas y desventajas. Por otro, la sección “Up Front” incluía noticias relevantes de la semana de forma breve. Otra nueva sección fue “Bits & Bytes”, que recogería informaciones breves sobre hechos destacados del mundo de la informática¹¹⁸⁴.

Por otro lado, conforme la “revolución de la información” avanzaba, *Business Week* ofreció sus contenidos a través de distintos formatos, desde el CD-ROM hasta la distribución *online*. Desde diciembre de 1994, todos los contenidos de la edición estadounidense e internacional de la revista estaban disponibles semanalmente en *Business Week Online*, versión a la que se accedía a través del servicio de America Online¹¹⁸⁵.

La apuesta tecnológica iba de la mano con el desarrollo internacional. Además de la edición en chino, polaco, ruso y húngaro, *Business Week* comenzó a syndicar parte de sus contenidos a otras publicaciones en otros países. Desde 1995, la revista francesa *Le Point* incluía un especial de 16 páginas con contenidos de *Business*

Unidos y en el extranjero, y perfiles sobre los profesores más destacados. Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. When you need to know more”, *Business Week*, 21 de junio de 1993, p. 4; “Capability: International reach”, *Business Week*, 25 de abril de 1994, p. 81.

¹¹⁸³ La difusión de la revista en su 65 aniversario era superior al millón y su audiencia era de 6,7 millones a la semana en todo el mundo. En 1994, el segmento “Information and Media” consiguió incrementar los ingresos publicitarios por primera vez desde la caída generalizada sufrida a comienzos de década.

¹¹⁸⁴ Cfr., *Business Week*, 25 de octubre de 1993, p. 5; CORTESE, A. (ed.), “Bits & Bytes”, *Business Week*, 24 de octubre de 1994, p. 57.

¹¹⁸⁵ *Business Week Online* recibió en 1995 el premio *Hot Shot Award* de la Information Industry Association a la mejor revista *online*. Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. A new look for a new era”, *Business Week*, 17 de octubre de 1994, p. 4.

Week, que llegaban a 40.000 lectores ejecutivos en Francia, y en España, la revista *Dinero* comenzaría a publicar parte de los contenidos traducidos al español¹¹⁸⁶.

Continuaba igualmente el refinamiento en la definición de las ediciones internacionales. En agosto de 1996 *Business Week International* dio paso, por una parte, a *Business Week Asian Edition*, cuyo editor sería William J. Holstein, y por otra a *Business Week European Edition*, con Rose Brady al frente. Ambas ediciones estaban supervisadas por Robert J. Dowling, quien ya había dirigido la edición internacional¹¹⁸⁷.

Ese mismo mes tuvo lugar otro hito importante en la evolución de la revista: el lanzamiento de *Businessweek.com* en la *World Wide Web*. En ella ofrecía los contenidos completos de la semana, un resumen diario de noticias y seis años de archivos, así como informaciones exclusivas, como columnas para inversores, la clasificación interactiva de fondos de inversión, etc. Los suscriptores de la revista impresa tenían acceso gratuito a la *Web* a través del código de barras que aparecía en la publicación. Para los que no eran suscriptores, la suscripción *online* costaba 59 dólares al año, aunque también se podía acceder a una suscripción conjunta de la revista y el servicio *online*¹¹⁸⁸.

La conjunción de las ediciones internacionales con la visibilidad global de la marca en Internet daba buenos resultados. En Asia, a pesar de la crisis financiera que azotó a la región a finales de

¹¹⁸⁶ Por otro lado, *Business Week* introdujo ediciones especiales dirigidas a audiencias concretas, como *Enterprise*, dirigida a 275.000 ejecutivos de pequeñas empresas. Otras ediciones incluían *Elite* e *Industrial Technology*, que consiguieron un récord de ingresos publicitarios. Cfr., McGraw-Hill, Inc., *Annual Report 1994*, pp. 5, 8, 22 y 23; y The McGraw-Hill Companies, *Annual Report, 1995*, pp. 7-9, 21 y 22.

¹¹⁸⁷ *Business Week*, 26 de agosto de 1996, p. 5; y *Business Week*, 25 de agosto de 1997, p. 5.

¹¹⁸⁸ “You can never be too rich, too thin, or too well informed”, *Business Week*, 2 de diciembre de 1996, p. 70; SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. An online offer”, *Business Week*, 4 de mayo de 1998, p. 5. En noviembre de 1999, la revista ofrecía en su versión *online* los contenidos de la versión impresa –incluyendo las ediciones internacionales y cinco años de archivos–, contenido *online* exclusivo todos los días, enlaces a información del servicio “Personal Wealth” de Standard & Poor’s, el suplemento de comercio electrónico *e.biz*, *Frontier*, un recurso para pequeñas empresas, y especiales como “The Best B-schools”. Cfr., “*Business Week Online*”, *Business Week*, 1 de noviembre de 1999, p. 5.

los noventa, *Business Week* experimentó un aumento anual del 12% en ingresos de publicidad en 1998, y las suscripciones se duplicaron hasta las 67.000. *Businessweek.com* contaba en aquella zona con alrededor de 200.000 usuarios registrados y entre 300.000 y 400.000 usuarios no registrados al mes¹¹⁸⁹. En Europa, por su parte, la difusión rondaba los 85.000 ejemplares.

Desde el punto de vista publicitario, un estudio realizado por Pérez-Latre sobre planificación y gestión de medios publicitarios muestra que *Business Week* tuvo 4.114 páginas de publicidad en 1997, sólo superada por *Forbes* en la categoría de revistas¹¹⁹⁰. Ese año, la cabecera dirigida por Shepard otuvo unos ingresos totales de casi 380 millones de dólares, de los cuales 330 millones, es decir un 87%, correspondían a ingresos publicitarios, unas cifras que mostraban la gran dependencia del semanario de la publicidad (ver tabla 1). Además, Pérez-Latre incluye los resultados de un estudio sobre la composición de anunciantes de *Forbes*, *Fortune*, *Business Week* y *The Economist*, realizado en el mes de julio de 1998, y afirma que entre las distintas cabeceras hay una cierta homogeneidad, con mayor presencia de la industria informática, las telecomunicaciones, automóviles, servicios empresariales, hoteles y aerolíneas, aunque en *Business Week* domina con claridad la publicidad de la industria informática sobre el resto de los anunciantes¹¹⁹¹.

¹¹⁸⁹ “*Business Week* defies Asia slump”, *AdweekAsia*, 4 de diciembre de 1998; “*Business Week* on hunt for Asia web partners”, *Media. Asia’s Media & Marketing Newspaper*, 11 de diciembre de 1998, p. 1.

¹¹⁹⁰ PÉREZ-LATRE, F. J., *op. cit.*, p. 86.

¹¹⁹¹ *Ibid.*, p. 90.

TABLA 1. *Ingresos totales y publicitarios de las principales revistas de economía y negocios en 1997 (en miles de dólares)*

Revista	Ingresos totales	Ingresos publicitarios	%
<i>Business Week</i>	379.822	329.675	87
<i>Forbes</i>	292.800	243.780	83
<i>Fortune</i>	273.640	225.896	83
<i>The Economist</i>	85.740	47.806	56
<i>Harvard Business Review</i>	27.325	8.459	31

FUENTE: Elaboración propia con datos tomados de PÉREZ-LATRE, F. J., *op. cit.*, p. 86. El autor cita “Top 300 Magazines by Gross Revenue”, *Advertising Age*, 15 de junio de 1998.

Llama la atención el hecho de que el semanario fuera una de las publicaciones de referencia mundial que menos invertía en publicidad con 137.700 dólares –distribuidos en diarios, televisión local, televisión por cable y radio nacional-, una cifra ridícula en comparación con los casi 20 millones de dólares invertidos por *The Wall Street Journal* o el más de un millón invertido por *The Economist* o *Forbes*¹¹⁹².

En 1998 vio la luz la primera gran campaña publicitaria mundial con el eslogan: “Most Read. Best Read. Worldwide”. Esta acción tuvo un coste muy elevado para la empresa, y fue desarrollada por la agencia neoyorquina ABP/Draft Worldwide. Se trataba de la primera campaña que aprovechaba una gran variedad de soportes, incluido Internet, para transmitir el posicionamiento de la revista. Además de publicidad exterior en las calles y aeropuertos de las principales ciudades estadounidenses y europeas, se realizaron anuncios en medios impresos como *Advertising Age* o *AdWeek*, y banners digitales en portales como *Yahoo!*, *Bloomberg* o *CNNfn*¹¹⁹³.

¹¹⁹² *Ibid.*, pp. 87 y 88.

¹¹⁹³ “*Business Week* launches global campaign”, *Media Daily*, No. 5, Vol. 4, 31 de marzo de 1998.

Para entonces, como muestra la tabla 2, *Business Week* ejercía un claro liderazgo desde el punto de vista de la difusión, únicamente superada por *The Wall Street Journal*, dentro del mercado de publicaciones especializadas en economía y negocios.

TABLA 2. *Difusión de las principales cabeceras especializadas en economía y negocios (1990 y 1998)*

Publicación	1990	1998	Cambio %
<i>The Wall Street Journal</i>	1.935.866	2.244.501	13,8
<i>Business Week</i>	911.386	1.071.257	14,9
<i>Fortune</i>	672.042	891.563	24,6
<i>Forbes</i>	735.000	782.796	6,1
<i>The Economist</i>	625.000	648.331	3,6
<i>Financial Times</i>	291.531	361.779	19,4
<i>Harvard Business Review</i>	205.700	216.291	4,9

FUENTE: Elaboración propia sobre datos tomados de PÉREZ-LATRE, F. J., *op. cit.*, pp. 80 y 82. El autor cita a su vez al Audit Bureau of Circulations estadounidense y británico.

Como muestra de su creciente agnosticismo respecto a los canales de difusión, la revista también firmó acuerdos con medios audiovisuales para distribuir sus contenidos y ganar una mayor exposición hacia potenciales lectores. En este sentido, se alcanzó un acuerdo con *WETA*, el canal de televisión pública de Washington, D.C., para producir una serie de programas denominada “This Week in Business”. Esta serie se basaría en una combinación de reportajes, análisis e informaciones de actualidad, en formato de debate, con invitados del mundo empresarial y periodístico¹¹⁹⁴.

Coincidiendo con el cambio de milenio, el 19 de abril de 1999, David G. Ferm, *publisher* del semanario, comentaba el gran

¹¹⁹⁴ “D.C. Public TV To Do Show With *Business Week*”, *First Day*, 10 de marzo de 1997, Vol. 5, No. 80; “Public TV Station to Produce Show With *Business Week*”, *Media Central*, Vol. 5, No. 49, 11 de marzo de 1997.

liderazgo de Stephen B. Shepard durante sus 15 años al frente de la revista, con motivo de la recepción del premio *Hall of Fame* de la American Society of Magazine Editors (ASME). Estos premios habían sido creados en 1996 para reconocer las trayectorias de excelencia, creatividad y el impacto de un selecto grupo de periodistas influyentes. Ferm resaltaba la excelente cobertura que tanto Shepard como su equipo de más de 200 redactores y editores habían realizado sobre la revolución tecnológica, la explosión internacional de los negocios, y la caída y recuperación de las economías asiáticas, así como la llegada de la Nueva Economía y el *boom* bursátil¹¹⁹⁵.

Con William P. Kupper Jr. como nuevo *publisher* desde noviembre de 1999 y *president* del grupo *Business Week* desde el año 2000¹¹⁹⁶ –el mejor ejercicio desde el punto de vista económico de la revista, con 1,2 millones de difusión y un récord de 6.000 páginas de

¹¹⁹⁵ Ferm indicaba cómo durante el mandato de Shepard, el número de lectores había crecido de forma continuada y se habían obtenido numerosos premios, lo que probaba que *Business Week* publicaba contenidos de gran calidad. Otros premiados del “Hall of Fame” habían sido Henry Grunwald, de *Time*, Richard Stolley, de *People*, Osborn Elliott de *Newsweek*, Ruth Whitney, de *Glamour* y Gloria Steinem de *Ms*. La ASME calificó a Shepard de “editor de editores”. Y continuaba: “Su empeño en la excelencia editorial había transformado el semanario en una fuente de noticias innovadora, con mucha autoridad, y en una lectura obligatoria para cualquier persona envuelta en negocios, finanzas y tecnología”. Asimismo, esta institución destacaba cómo había mantenido su integridad editorial e independencia en numerosas situaciones conflictivas. Cfr., FERM, D. G., “Publisher’s Memo. Take a bow, Steve”, *Business Week*, 19 de abril de 1999, p. 5.

¹¹⁹⁶ Kupper ocupó numerosos cargos dentro de la compañía. En la *masthead* del 8 de mayo de 1995, aparecía como vicepresidente de publicidad, aunque en el número del 21 de abril de 1997 ya constaba como vicepresidente de ventas, el 16 de marzo de 1998 como *publisher* asociado, y el 15 de noviembre de 1999 como *publisher*. Desde el 20 de marzo de 2000 asumiría el cargo de presidente en sustitución de David G. Ferm, y un número más tarde, la *masthead* mostraba a Kupper con los cargos de *president & publisher*. Cfr., *Business Week*, 8 de mayo de 1995, p. 4; *Business Week*, 21 de abril de 1997, p. 5; *Business Week*, 16 de marzo de 1998, p. 5; *Business Week*, 15 de noviembre de 1999, p. 5; *Business Week*, 20 de marzo de 2000, p. 5; *Business Week*, 27 de marzo de 2000, p. 5; KERWIN, A. M., “McGraw-Hill ties Biz Week and S&P together on Web”, *Advertising Age*, 19 de julio de 1999, Vol. 70, No. 30, pp. 3-28.

publicidad-, *Business Week* siguió explorando nuevas vías de crecimiento¹¹⁹⁷.

Poco a poco, la revista dejó de ser un único producto, el impreso, para convertirse en una marca multiplataforma en la que lo importante era el contenido que se distribuía a través de diversos formatos. La versión *online* se convirtió en una fuente de constantes retos. La cabecera reconocía que crear una buena página *web* era una tarea tan complicada como crear una buena publicación impresa. Gran parte de ese desafío recaía en Bob Arnold, *editor-in-chief* de *Business Week Online*, quien había sido redactor de la revista entre 1978 y 1994, año en que fue encargado de fundar la edición digital¹¹⁹⁸.

Según Shepard, *Business Week Online* era el futuro: “*Business Week Online* is our future”. Por eso, era necesario invertir en la edición electrónica en procesos de constante renovación para mantener los estándares de calidad. Así, a finales de julio de 2000, el sitio de *Business Week Online* fue rediseñado completamente. La nueva página *web* era más limpia, tenía un nuevo logo e incluía más fotos e ilustraciones para hacerla más atractiva. Los contenidos estaban organizados en ocho canales: “*Business Week* magazine”, “Daily

¹¹⁹⁷ SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. An exhilarating ride”, *Business Week*, 15 de enero de 2001, p. 1.

¹¹⁹⁸ Al principio, la versión digital contaba con Arnold y otros tres periodistas, y su labor se basaba fundamentalmente en colgar las informaciones de la revista impresa en America Online. Para finales de 1996, Arnold ya había creado una página *Web* propia. Desde el inicio, quería que *Business Week* fuera un medio de referencia en el mundo *online* y que fuera atractivo para otros lectores, aparte de los de la revista. En mayo de 2000, la versión digital contaba con siete canales editados por 19 periodistas bajo la supervisión de Arnold. Para marzo de 2001, la redacción *online* se había ampliado a 47 profesionales. La versión *online* recogía herramientas financieras, noticias, vídeos, todo pensado para servir las necesidades del lector, ya fuera este un ejecutivo, inversor o emprendedor. Así lo reconocía el jurado del premio de la American Society of Magazine Editors, al reconocer a Arnold como mejor *editor online* del año 2000: “*Business Week Online* is superlative in every regard...with numerous original articles... [and] mindful of the busy business reader. [It] is truly an essential destination on the information highway”. Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. An Oscar for *Business Week Online*”, *Business Week*, 22 de mayo de 2000, p. 5; y *Business Week*, 12 de marzo de 2001, p. 6.

Briefing”, “Investing”, “Global Business”, “Technology”, “Small Business”, “B-Schools” y “Careers”¹¹⁹⁹.

Otra de las extensiones de la marca *Business Week* que se potenció en estos años fue la organización de eventos y de foros públicos en los que se invitaba a ejecutivos del mundo de los negocios y responsables de otras instituciones sociales, políticas o financieras. Una de las series más exitosas fue “Captains of Industry”, en la que Stephen B. Shepard entrevistaría a grandes directivos de empresas. En la revista impresa aparecerían extractos de estas entrevistas y en *Business Week Online*, vídeos con la versión íntegra de las conversaciones¹²⁰⁰.

Igualmente, aumentó la actividad editorial de algunos periodistas estrella, lo que daba más visibilidad a la calidad del semanario. *Business Week* publicaba extractos de esos libros, que en ocasiones servían de tema de portada, tal y como sucedió en 2001 con la publicación de *The Coming of the Internet Depression*. Era el título de un libro de Michael J. Mandel que auguraba la crisis tecnológica que se iba a producir, así como sus consecuencias inmediatas¹²⁰¹.

¹¹⁹⁹ SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. *Business Week Online’s* new look”, *Business Week*, 24 de julio de 2000, p. 5; y “*Business Week Online*”, *Business Week*, 5 de febrero de 2001, p. 4.

¹²⁰⁰ Meg Whitman, de eBay.com, o Jeff Bezos de Amazon.com, serían algunos de los entrevistados. Cfr., “Captains of Industry. A Talk with Meg Whitman”, *Business Week*, 19 de marzo de 2001, pp. 54 y 55; “Captains of Industry. ‘The company is not the stock’. Amazon’s Jeff bezos sees a pro forma profit this year”, *Business Week*, 30 de abril de 2001, pp. 71 y 72.

¹²⁰¹ Otros redactores y editores de la revista que publicaron obras comentadas en el semanario fueron Spencer E. Ante, quien escribió *Creative Capital: Georges Doriot and the Birth of Venture Capital*, Harvard Business Press, 2008, sobre el nacimiento de las empresas de capital privado; la columnista de *Businessweek.com*, Sarah Lacy, quien en *Once you’re lucky. Twice you’re good: The rebirth of Silicon Valley and the rise of Web 2.0*, Gotham Books, 2008, comentaba las oportunidades abiertas por la Web. 2.0.; Steve Hamm con *The Race for Perfect: Inside the Quest to Design the Ultimate Portable Computer*, en el que comenta la historia de los ordenadores portátiles; Stephen Baker sobre el *management* en *The Numerati*, Houghton Mifflin Harcourt Publishing, 2008; o del propio Mandel, quien en *Rational Exuberance. Silencing the Enemies of Growth and Why the Future is Better Than You Think* argumentaba que muchos economistas de gran prestigio, entre ellos Krugman o Mankiw, prestaban muy poca atención a la expansión económica conseguida gracias a la tecnología. Cfr., ANTE, S. E., “Creative Capital”, *Business Week*, 14 de abril de 2008, pp. 48 y 49; LACY, S., “Stalking The Next Big Thing”, *Business Week*, 2 de junio de 2008, pp.

En 2001 se creó *Business Week TV*, un nuevo soporte para transmitir contenidos originales sobre el mundo de los negocios, en el que colaborarían redactores del semanario. Las informaciones se publicaban en *Business Week Weekend*, un espacio “sobre dinero: cómo ganarlo, cómo invertirlo y cómo gastarlo”. El programa ofrecía análisis sobre finanzas personales y asuntos de estilo de vida, y se emitía en todo el país de forma sindicada durante los sábados y domingos. Se trataba de un contenido televisivo producido en el estudio del American Stock Exchange y en las oficinas generales de la cabecera en Nueva York los viernes por la noche, después de que el mercado bursátil cerrara. Más adelante, el programa se produciría en el estudio de la sede del Nasdaq, en Times Square. Los contenidos se emitían en más de 150 estaciones de televisión distribuidas en toda la nación, incluidas las cuatro de McGraw-Hill afiliadas a la ABC, lo que permitió que la marca *Business Week* alcanzara nuevas audiencias. Tanto el programa como otras informaciones grabadas y editadas en formato de vídeo se presentarían también en *Business Week Online*, que para entonces ya contaba con 1,2 millones de usuarios únicos¹²⁰².

En pleno estallido de la burbuja de las puntocom, en 2001, la edición norteamericana de *Business Week* experimentó una caída del 37% en el número de páginas de publicidad, descenso que se moderó un año más tarde, cuando disminuyó sólo un 12%¹²⁰³. La disminución de la publicidad, sin embargo, no frenó el lanzamiento de nuevos productos.

70 y 71; BAKER, S., “Management by the numbers”, *Business Week*, 8 de septiembre de 2008, pp. 1 y 32-38; HAMM, S., “The long road to the laptop”, *Business Week*, 17 de noviembre de 2008, pp. 78-80. Otros autores de libros reseñados en la revista incluían a Aaron Bernstein, Anthony Bianco y Paul M. Barrett. Cfr., “Stock Options: The Right Way to Go”, *Business Week*, 20 de enero de 2003, pp. 45-47; BIANCO, A., “Faith, Fortune, And Paul Reichmann”, *Business Week*, 20 de enero de 1997, pp. 1 y 38-44; ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Islam, USA”, *Business Week*, 15 de enero de 2007, p. 17; “They’re Muslims, And Yankees, Too”, *Ibid.*, pp. 50-54; “In Praise of Heady Growth”, *Business Week*, 17 de mayo de 2004, pp. 76-81; MANDEL, M. J., et al., “The Next Downturn”, *Business Week*, 9 de octubre de 2000, pp. 1 y 37-53.

¹²⁰² El programa de *Business Week* en televisión estaba alcanzando una mayor popularidad en su segundo año, y ya contaba con una audiencia de un millón de hogares. Cfr., The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2001, pp. 3-11; “BusinessWeek: 74 Years of Editorial Excellence”, McGraw-Hill Archives, 2003, p. 6.

¹²⁰³ The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2002, pp. 7, 11, 20, 40 y 41.

Superados los peores momentos de esa crisis, el 6 de octubre de 2003 se presentó un nuevo rediseño general, el primero en dos décadas, con el objetivo de conseguir una publicación más atrevida, contemporánea y fácil de leer y, al mismo tiempo, con la idea de frenar la gran caída de las páginas de publicidad –y, por consiguiente, de los ingresos publicitarios– que estaba sufriendo¹²⁰⁴. Además de renovarse formalmente, introdujo nuevos modos de presentar los temas que abordaba. Por ejemplo, empezó a experimentar con fórmulas de debate y discusión en torno a temas de la actualidad de los negocios y la economía¹²⁰⁵.

El espíritu innovador hacía que continuamente se estuviera pensando en extensiones de la marca *Business Week*. De esa mentalidad surgió en junio de 2004 *Business Week SmallBiz*, una revista para los pequeños negocios dirigida por Kimberly Weisul. El nuevo producto quería hacer justicia al hecho de que las pequeñas y medianas empresas eran el corazón de la economía, a pesar de que muchas veces se encontraban en “la sombra” de las grandes corporaciones y estaban excluidas de la prensa nacional¹²⁰⁶.

¹²⁰⁴ El rediseño era el trabajo de un año, dirigido por el director de arte del semanario, Malcolm Frouman. Además del departamento de arte, fotografía y producción de la revista, la empresa neoyorquina FaheyOConnor aconsejó en cuanto al uso de la tipografía, fotografía, ilustraciones y gráficos. En general, se aumentó el tamaño de la letra para facilitar la lectura y los titulares pasaban a imprimirse en la Benton Gothic y Fenway Display, una nueva tipografía creada expresamente para *Business Week* por el diseñador Matthew Carter. Para los textos del cuerpo de la noticia se utilizaría la Fenway Roman, también diseñada por Carter. Además había una nueva guía de navegación para *Business Week Online*. El rediseño, según Shepard, llegaba en un momento especial, ya que la publicación se aproximaba a su 75 aniversario. El anterior rediseño, realizado por B. Martin Pedersen, introdujo el logo en rojo, blanco y azul de la portada, que fue muy exitoso e imitado por otras revistas en todo el mundo. Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. Why the Bold New Look”, *Business Week*, 6 de octubre de 2003, p. 6; FINE, J., “*Business Week* redesiings as B-books battle big slump”, *Advertising Age*, 22 de septiembre de 2003, Vol. 74, No. 38, pp. 3-43.

¹²⁰⁵ MILLER, R., y MANDEL, M. J., “Why a Falling Dollar...Makes Sense...Won’t Help”, *Business Week*, 6 de octubre de 2003, pp. 44 y 45; COOPER, J. C., y MANDEL, M. J., “So Where Are the Jobs? They’re on the Way...Or maybe Not”, *Business Week*, 26 de enero de 2004, pp. 30-34.

¹²⁰⁶ Desde el número del 14 de junio de 2004, Kimberly Weisul dejaba de ser la editora de la sección “Up Front” y se convertía en la editora de *Small Business*. Cfr., *Business Week*, 14 de junio de 2004, p. 6.

El nuevo título ofrecía informaciones originales sobre tecnología, salud, recursos humanos, marketing, etc., todas ellas referidas a pequeñas empresas y dirigidas a emprendedores. Se trataba de una revista trimestral –a partir de 2007 se convertiría en bimestral- producida por el departamento de *SmallBiz*, y en la que también escribían redactores de *Business Week*. Se enviaba a los suscriptores de cualquier publicación de McGraw-Hill, además de venderse en tiendas como Barnes & Noble y Borders. Según Geoff Dodge, *publisher* de *SmallBiz*, la respuesta de los lectores al primer número había sido muy positiva¹²⁰⁷.

4.3.1.5. La celebración del éxito del buen periodismo de innovación

En 2001 Steve Shepard recibió uno de los premios más importantes del mundo periodístico estadounidense, el “Lifetime Achievement Award” en la categoría de periodismo financiero y de negocios, dentro de los prestigiosos *Gerald Loeb Awards*. Shepard también recibió el *Henry Johnson Fisher Award*, de la Magazine Publishers of America, uno de los premios con mayor reconocimiento dentro de la industria de las revistas. Este último reconocía a aquellos profesionales que habían hecho contribuciones significativas a la industria y a la sociedad, demostrando un gran liderazgo, habilidad y conocimiento del mercado¹²⁰⁸.

¹²⁰⁷ WEISUL, K., “Partners in Growth. Teaming our SmallBiz with yours”, *Business Week SmallBiz*, 5 de julio de 2004, p. 5; KUPPER Jr., W. P., “President’s Memo. Word To The Wise”, *Ibid.*, p. 5; DODGE, G., “Publisher’s Memo. Full Speed Ahead”, *Business Week SmallBiz*, Fall 2004, p. 5.

¹²⁰⁸ Shepard se unía a un grupo de ganadores formado, entre otros, por Dewitt Wallace, fundador de *The Reader’s Digest*, Henry R. Luce, cofundador de *Time*, los *publishers* Walter H. Annenberg y S. I. Newouse Jr., Richard B. Stolley, fundador de *People* y Ruth Whitney, antigua *editor-in-chief* de *Glamour*. Desde que se convirtió en *editor-in-chief* en 1984, la revista había sido finalista en 18 ocasiones en los *National Magazine Awards*, y ganó en cuatro ocasiones, además de obtener numerosos premios más, por ejemplo del Overseas Press Club. Cfr., KUPPER, B., “Publisher’s Memo. A prized editor”, *Business Week*, 12 de febrero de 2001, p. 5.

Estos galardones reconocían la gran labor editorial de Shepard, comentada en párrafos precedentes, pero también otra faceta, más periodística, referida al rigor, la independencia y la integridad del semanario. De hecho, bajo su dirección, *Business Week* protagonizó varios casos de periodismo de investigación y denuncia, sobre todo en torno a grandes compañías, que saltaron al primer plano de la actualidad. Quizá el más comentado fue el de Bankers Trust y Procter & Gamble (P&G).

Ocurrió en 1996, cuando *Business Week* se enfrentó a un hecho inédito en su historia: hubo de apelar a la Primera Enmienda de la Constitución en los tribunales de justicia para poder desvelar las prácticas ilegales del consorcio bancario Bankers Trust y de la multinacional P&G. El semanario informó del caso el 16 de octubre de 1996, explicando cómo había sido obligada a no publicar otras versiones de esta información con anterioridad por orden de la Justicia.

A principios de los noventa, P&G, gran cliente del consorcio Bankers Trust¹²⁰⁹, inició una investigación sobre las prácticas de esa entidad financiera, tras haber perdido grandes sumas de dinero con ella. En la investigación obtuvo 6.500 cintas con grabaciones y 300.000 documentos que hacían referencia a transacciones fraudulentas por parte del consorcio bancario, que habían perjudicado a nueve grandes clientes, entre ellos P&G. De la investigación se derivaba que Bankers Trust había cometido fraude durante varios años. Había inducido a sus clientes a comprar productos financieros complejos que proporcionaban grandes beneficios para el banco y enormes pérdidas para los depositarios; además, no advirtió de forma adecuada sobre los riesgos de dichos productos; rechazó compartir de forma transparente su política de precios; y, por último, incitó a los clientes que sufrían pérdidas a comprometerse en transacciones aún más complejas para, supuestamente, recuperar lo perdido, algo que con frecuencia conllevó el empeoramiento de su situación.

¹²⁰⁹ Cabe destacar que Bankers Trust aparecía en los informes anuales de McGraw-Hill como *transfer agents* o agentes de transferencias entre 1932 y 1970. Cfr., McGraw-Hill Publishing Co. Inc., *Annual Report*, 1932, p. 8; y McGraw-Hill Inc., *Annual Report*, 1970, p. 33.

Según *Business Week*, algunas de esas grabaciones se remontaban a noviembre de 1993, cuando dos empleados de Bankers Trust Co. discutían sobre un producto financiero vendido a P&G. En las grabaciones se podía escuchar: “Nunca lo sabrán. Nunca serán capaces de conocer cuánto dinero nos quedamos”, decía un empleado refiriéndose a la gran cantidad de beneficios que el banco hizo con cierta transacción. “Nunca, de ninguna forma, de ninguna forma”, respondía su colega, “Esa es la belleza de Bankers Trust”. Esta cita era tan sólo un breve fragmento de todo el material que P&G utilizó para evidenciar su acusación contra Bankers Trust, y que mostraba de forma rotunda las malas prácticas y el fraude cometido por el banco¹²¹⁰.

La noticia llegó a *Business Week* a través del abogado Steven L. Holley, de la firma Sullivan & Cromwell, que desveló a Linda Himelstein, editora de asuntos legales, una serie de documentos confidenciales de su cliente Bankers Trust. Los documentos contenían toda la información referente al litigio entre P&G y el banco. Holley era consciente de la importancia de estos documentos, pero no de su verdadera naturaleza.

Himelstein recibió los documentos por mensajero el 12 de septiembre de 1995 a las cinco de la tarde. Después de ojear los papeles, ella y Kelley Holland, editora de la sección de banca, comenzaron a elaborar una historia sobre las acusaciones de P&G. A la mañana siguiente, mientras leían más documentación del caso, las dos periodistas se dieron cuenta de la confidencialidad del material. Himelstein llamó a Holley para comunicarle el descubrimiento y fue entonces cuando el abogado pidió a la periodista que no se publicara la historia. Sin embargo, ya no había marcha atrás. P&G y Bankers Trust se enteraron de los hechos y pidieron a John Feikens, juez del distrito de Ohio, que prohibiera la publicación de la historia. Fue entonces cuando Steve Shepard y Kenneth Vittor, *executive vice*

¹²¹⁰ Como en muchas otras entidades, las conversaciones telefónicas entre empleados se grababan cuando se realizaba una operación financiera, sobre todo por motivos de seguridad, de ahí la evidencia de los hechos fraudulentos que quedaron recogidos en las cintas. Bankers Trust, uno de los bancos más poderosos, rentables y agresivos en todo el mundo comenzó a sufrir cuantiosas pérdidas en su actividad principal: el mercado de derivados. Varios clientes sufrían las consecuencias, pero P&G era la más perjudicada, con pérdidas de hasta 195,5 millones de dólares.

president y *General Counsel* de McGraw-Hill Co. decidieron seguir la misma estrategia que el *New York Times* había hecho con el caso de los papeles del Pentágono: obedecer la orden del juez e, inmediatamente después, llevar el asunto a la Corte Suprema.

Después de tres semanas de litigios entre *Business Week*, P&G y Bankers Trust, la revista consiguió publicar un reportaje especial sobre el caso titulado “The Bankers Trust Tapes”. La pugna en los tribunales entre las tres empresas continuó hasta mayo de 1996, cuando por fin se resolvió el caso a favor de *Business Week*.

La documentación jurídica muestra cómo durante el proceso, varios medios como *The New York Times* o *The Wall Street Journal* dieron su apoyo a *Business Week* en un *amici curiae* por el cual apelaban a la libertad de expresión, recogida en la Primera Enmienda de la Constitución estadounidense. La cobertura del *Times* y del *Journal* sobre el caso fue ejemplar, mostrando en cada momento un análisis profundo de las consecuencias que este suceso tenía para el Periodismo. Tras el caso, Bankers Trust experimentó una creciente crisis corporativa, debido a la pérdida de clientes y a la mala gestión, hasta que fue adquirida por Deutsche Bank en 1998¹²¹¹.

¹²¹¹ Cfr., HOLLAND, K., et al., “The Bankers Trust Tapes”, *Business Week*, 16 de octubre de 1995, pp. 48-53; “UNITED STATES DISTRICT COURT SOUTHERN DISTRICT OF OHIO WESTERN DIVISION, The Procter&Gamble Co., Plaintiff, v. Bankers Trust Company, et al., Defendants”. Case No. C-1-94-735, 22 de septiembre de 1995, pp. 1 y 2; “UNITED STATES COURT OF APPEALS, For the sixth circuit, No. 95-4078. The Procter & Gamble Company, Plaintiff-Appellee, v. Bankers Trust Company, BT Securities Corporation, Defendants-Appellees, The McGraw-Hill Companies Inc., Appellans”, 5 de marzo de 1996, pp. 1-6; CARMODY, D., “Magazine Pulls Article Under Order”, *The New York Times*, 15 de septiembre de 1995, p. A16; GLABERSON, W., “Magazine Plans Appeal To High Court”, *The New York Times*, 19 de septiembre de 1995, p. B7; CARMODY, D., “Magazine Files Appeal to Supreme Court”, *The New York Times*, 20 de septiembre de 1995, p. A18; “Ruling Puts Magazine Closer to Publishing”, *The New York Times*, 30 de septiembre de 1995, p. 6; HANSELL, S., “P.&G. Bolsters Its Suit Against Bankers Trust”, *The New York Times*, 4 de octubre de 1995, p. D. 1; REILLY, P. M., y KNECHT, G. B., “Court Order Kills *Business Week* Article”, *The Wall Street Journal*, 15 de septiembre de 1995, p. B 2:3; “*Business Week* Seeks Stay”, *The Wall Street Journal*, 20 de septiembre de 1995, p. B 6:3; REILLY, P., “*Business Week* Remains Barred From Using Article”, *The Wall Street Journal*, 21 de septiembre de 1995, A 11:3; SACK, R. D., “Free *Business Week*”, *The Wall Street Journal*, 27 de septiembre de 1995, p. A 15:3; GEYELIN, M., “Big Law Firm’s Gaffe Over Sealed Records Raises Troubling Issues”, *The Wall Street Journal*, 4 de

Kenneth Vittor reconocería años más tarde en una entrevista que el del Bankers Trust había sido con diferencia el caso legal más importante al que había tenido que enfrentarse la compañía en su historia. A partir de entonces, reconocía Vittor, *Business Week* y McGraw-Hill fortalecieron su imagen en el mercado y su prestigio como organizaciones independientes y defensoras de la libertad de expresión recogida en la Primera Enmienda de la Constitución¹²¹².

Otro suceso controvertido que mostraba el carácter independiente y crítico que había conseguido imprimir Shepard y también su capacidad para rectificar ante las equivocaciones, llegó a finales de 1997, cuando el reconocido gestor de fondos Julian Robertson denunció a la revista, con una reclamación de mil millones de dólares, por haber escrito un artículo en el que se afirmaba que Robertson había perdido gran cantidad de dinero, y que además sufría de un temperamento incontrolable. La cabecera

octubre de 1995, p. A1:6; “Publish or be damned”, *The Economist*, 23 de septiembre de 1995, p. 15; RANDOLPH, E., “What Should Be Off-Limits to Public in Corporate Lawsuits?”, *Los Angeles Times*, 26 de septiembre de 1995, p. D1; “Court threatens speech rights”, *USA Today*, 26 de septiembre de 1995, 13A; “A Court Stops the Presses”, *The Washington Post*, 27 de septiembre de 1995, p. A20; “Bankers Trust lawyer admits magazine leak”, *New York Post*, 28 de septiembre de 1995, p. 34; KURTZ, H., “Attorney Testifies he Passed Documents to *Business Week*”, *The Washington Post*, 28 de septiembre de 1995, p. 3; PETERSON, I. “Court Panel Throws Out Judge’s Restraint on *Business Week*”, *The New York Times*, 6 de marzo de 1996, p. 2; REILLY, P. M., y LAMBERT, W., “*Business Week* Is Cleared to Publish Article”, *The Wall Street Journal*, 4 de octubre de 1995; HARRINGTON, J., “Court overturns P&G ruling; First Amendment was violated”, *The Cincinnati Enquirer*, 6 de marzo de 1996, p. A1 y A6; RANDOLPH, E., “Appelas Court Says Judge Should Not Have Barred *Business Week* Story”, *Los Angeles Times*, 6 de marzo de 1996, p. D1; “Publishing Ban Ruled Unlawful”, *St. Louis Post Dispatch*, 6 de marzo de 1996, p. A3; STARKMAN, D., y FAIRCLOUGH, G., “Report in business Week Draws Fraud Ruling”, *The Wall Street Journal*, 28 de diciembre de 1998, p. A1 y A4; “Judge erred when he barred magazine’s story”, *Tampa Tribune*, 6 de marzo de 1996, p. B7; “Judge Unseals Documents, Clearing Way for Articles”, *The Washington Post*, 4 de octubre de 1995, p. C3; BAIGORRI, M., *Información financiera y libertad de expresión: análisis del caso Business Week vs. Bankers Trust y P&G*, comunicación presentada en el I Congreso de Comunicación Financiera, organizado por la Universitat Jaume I y celebrado en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, del 20 al 22 noviembre de 2006.

¹²¹² Entrevista a Kenneth Vittor, *executive vice president y general counsel*, McGraw-Hill, 1221, Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre 2006.

reconoció con prontitud su error y ambas partes llegaron a un acuerdo sin necesidad de recurrir a juicios, ni tener que hacer frente a una indemnización¹²¹³.

No es extraño que en el contexto del éxito y el respeto alcanzado en el mercado, *Business Week* preparara con especial esmero la celebración de su 75 aniversario.

Con motivo de tal efemérides, la cabecera lanzó una sección semanal en la que publicaría los perfiles de algunos de los innovadores más importantes de la historia¹²¹⁴. Shepard recordaba cómo, desde el primer número, el 7 de septiembre de 1929, “la innovación había sido una piedra central en nuestra misión editorial, desde el nacimiento de los ordenadores hasta la era de Internet, desde la vacuna contra la polio hasta los medicamentos modificados genéticamente, y desde las autopistas hasta el *shuttle* espacial”. Esta serie, disponible tanto en la versión impresa como en la digital, era un prelude del número especial del aniversario, que se dedicaría íntegramente al análisis del futuro de la innovación.

El número conmemorativo salió a la calle el 11 de octubre de 2004, con una portada sobre “La economía de la innovación”¹²¹⁵. Con ello, el semanario recordaba su larga trayectoria como referente dentro del periodismo de innovación, al analizar las nuevas tecnologías y las ideas que estaban cambiando el mundo. Además, se

¹²¹³ “*Business Week* Admits It Was Wrong About Robertson”, *Bloomberg*, 17 de diciembre de 1997; “Robertson, McGraw-Hill bury hatchet”, *Media City*, 18 de diciembre de 1997.

¹²¹⁴ Durante varios meses, los editores, redactores y corresponsales habían discutido sobre los innovadores que merecían ser incluidos en la serie. Entre las numerosas propuestas se encontraban grandes innovadores de ámbitos diversos desde la ciencia y tecnología, hasta el *management*, marketing, las finanzas, los medios de comunicación y el Gobierno. El principal criterio fue incluir a aquellos cuyas innovaciones no sólo transformaron el momento en que vivieron, sino que marcaron el camino futuro. El primero de estos perfiles fue el de Alfred P. Sloan Jr., presidente y consejero de General Motors desde 1923 hasta 1946 y presidente del consejo de la compañía hasta 1956. A Sloan se le atribuía la creación de la corporación moderna y el mismo concepto del *manager* profesional, ya que la forma en que estructuró GM sirvió de ejemplo para otras grandes empresas como IBM, General Electric y Procter & Gamble, entre otras. Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. Celebrating Innovation”, *Business Week*, 22 de marzo de 2004, p. 6; WELCH, D., “The Great Innovators. Reinventing The Company”, *Ibid.*, p. 10.

¹²¹⁵ “The Innovation Economy”, *Business Week*, 11 de octubre de 2004, pp. 1 y 53-148; BAIGORRI, M., y ARRESE, A., *op. cit.*, pp. 56-62.

pronosticaba que los Estados Unidos estaban a punto de entrar en un nuevo *boom* innovador.

Los continuos cambios producidos en el mundo de los negocios requerían un flujo dinámico de información para que los ejecutivos fueran conscientes de ellos y pudieran aplicarlos para, en último lugar, satisfacer mejor las necesidades del consumidor. Por ello, el periodismo –y por consiguiente los medios de comunicación– se convertían en el servicio indispensable para informar sobre los complejos procesos de innovación.

En este sentido, en los primeros años del nuevo milenio se había empezado a hablar en el mundo académico del “periodismo de innovación”, un concepto introducido en 2003 por David Nordfors, y que era aplicable a algunos trabajos que en esa época desarrollaban cabeceras como *Fortune*, *Fast Company*, *Business 2.0*, y por supuesto, *Business Week*¹²¹⁶. Sólo que en el caso de *Business Week* ese era en buena medida su enfoque casi fundacional¹²¹⁷.

El “periodismo de innovación”, entendido como “el periodismo multidisciplinar que cubre procesos y ecosistemas de innovación”, en palabras de Nordfors, era lo que en gran medida caracterizaba a *Business Week*, tanto como modelo de revista de negocios como por su especial enfoque periodístico sobre muchos temas de la actualidad. De hecho, aspectos fundamentales de ese “periodismo de innovación” como la horizontalidad en la cobertura –frente a la verticalidad de la especialización–, la integración en los análisis de aspectos tecnológicos, empresariales, directivos, políticos y económicos, o el trabajo interdisciplinar en red para abordar ciertos temas, constituían rasgos de identidad del semanario y de la forma de trabajar de McGraw-Hill¹²¹⁸.

¹²¹⁶ NORDFORS, D., “The Concept of Innovation Journalism and a Programme for Developing it”, *VINNOVA Information*, VI, 5, 2003; NORDFORS, D., “Why We Need Innovation Journalism and Where It May Have a Market”, *Innovation Journalism*, No. 1, Vol. 3, 3 de mayo de 2004, p. 1; BAIGORRI, M., “Periodismo de innovación”, *Nuestro Tiempo*, Pamplona, abril de 2006, n° 622, p. 65.

¹²¹⁷ BAIGORRI, M., y VARA, A., *Business Week como modelo de periodismo de innovación*, presentada en el III Congreso Internacional de Prensa y Periodismo Especializado, “Historia y Realidad actual”, Guadalajara, 4 y 5 de mayo de 2006.

¹²¹⁸ NORDFORS, D., “Innovation Journalism, Attention Work & the Innovation Economy”, *Innovation Journalism*, No. 1, Vol. 6, May 2009, p. 7.

En este sentido, Shepard hacía referencia al 7 de septiembre de 1929, fecha en la que se fundó el semanario, y recordaba cómo, a pesar de los tiempos difíciles, la publicación salió adelante gracias a la filosofía editorial establecida desde el primer día, en la que Malcom Muir, entonces presidente de McGraw-Hill Publishing Co., afirmaba que la revista “no sólo recogería los hechos, sino que los analizaría y expresaría su opinión sobre ellos, y escribiría de forma inteligente sobre los negocios”. Shepard comentaba que, 3.903 números después, la cabecera seguía fiel a esa filosofía que le llevaba a tener especial sensibilidad por los procesos de innovación:

“For our 75th anniversary issue we decided to focus on innovation. Why? Because technological change has been such a prominent feature of the business and economic landscape during our lifetimes. It has been critical to *Business Week's* coverage from radio days to the Internet Age. And we believe the years ahead could well bring an era of innovation surpassing the one that brought us antibiotics, jet travel, television, and computers”¹²¹⁹.

Además, la cabecera se mostraba optimista y señalaba que la innovación seguiría siendo vital para su propio desarrollo editorial¹²²⁰.

¹²¹⁹ SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. A Time to Celebrate”, *Business Week*, 11 de octubre de 2004, p. 8.

¹²²⁰ Cfr., *Idem.*; “75 years in covers”, *Ibid.*, pp. 43-51; “How to Fire Up The Innovation Machine”, *Ibid.*, p. 152. Para el número del 75 cumpleaños habían trabajado más de 80 periodistas de la revista bajo la dirección de los *assistant managing editors* Bob Dowling y Frank Comes. En el especial también se publicó un reportaje en el que se narraba, de forma breve, la historia de *Business Week* a través de algunas de las portadas más significativas. Por su parte, el reportaje “The Innovation Economy” analizaba las claves del futuro en temas como la nanotecnología, la energía, los coches, etc., y ofrecía breves entrevistas de grandes representantes de la innovación como Steve Jobs, Tim Berners Lee, etc., enmarcadas en la serie “Voices of Innovation”. La cabecera señalaba que se habían aprendido varias lecciones sobre cómo cultivar la innovación y concluía que ésta se podía enseñar, dirigir y estimular

4.3.1.6. Nuevos desafíos

Tras más de tres décadas en McGraw-Hill, dos de ellas como *editor-in-chief* de *Business Week*, Stephen B. Shepard se despedía de los lectores el 7 de marzo de 2005. Como había señalado su *publisher*, Bill Kupper, unos años atrás, Shepard había sido el director durante “la edad dorada del periodismo de negocios, compartiendo con los lectores algunos de los más importantes eventos de nuestros tiempos, y haciéndolo en primera línea”. Bajo su liderazgo, la publicación –que recibió el premio de mejor revista del año o *Magazine of the Year* en 2005- ayudó a establecer la agenda nacional en asuntos de macroeconomía y negocios, y se consolidó como líder del mercado de las revistas de negocios en el mundo, con una difusión que creció un 40%¹²²¹.

Shepard dejaba el semanario para convertirse en decano de la nueva Escuela de Graduados de Periodismo de la City University of New York, una oportunidad “maravillosa” para comenzar desde cero un proyecto de formación con fondos públicos. En el momento de dejar el cargo, la difusión del semanario alcanzaba 1,2 millones de ejemplares y tenía una audiencia de 5,6 millones de lectores en 120 países. *Businessweek.com* contaba con 22 millones de usuarios al mes y el programa de televisión tenía una audiencia de un millón de telespectadores¹²²². Esos datos mostraban cómo, en dos décadas, señalaba Shepard, la profesión del periodismo de negocios y económico había pasado de ser algo minoritario a tener una gran relevancia en los medios y en la sociedad¹²²³.

En la despedida de Shepard, y agradeciendo de nuevo el talento de los 17.000 empleados de la empresa, Terry McGraw

¹²²¹ KUPPER, B., “Publisher’s Memo. A prized editor”, *Business Week*, 12 de febrero de 2001, p. 5; “Magazine of the Year”, *Business Week*, 28 de marzo de 2005, p. 7.

¹²²² El canal de televisión no obtuvo los resultados esperados y para diciembre de 2008 dejó de emitir. Sin embargo, *Business Week* siguió produciendo cada vez más vídeos como apoyo a las informaciones que publicaba en la versión impresa y digital.

¹²²³ ROUSH, C., “Interview with Stephen B. Shepard”, 5 de octubre de 2005, *History of Business Journalism*, http://www.bizjournalismhistory.org/history_steve.htm.

destacó los valores del director, que también lo eran de la empresa: independencia, integridad y excelencia¹²²⁴.

Transcurridos dos meses de transición, Stephen J. Adler se convertía en el noveno *editor-in-chief* en la historia de la cabecera. Adler había trabajado como *deputy managing editor* de *The Wall Street Journal* y como director editorial del exitoso *msj.com*. Contaba con todo el apoyo de su antecesor, que lo veía como el director ideal para impulsar al semanario en la nueva era de la información¹²²⁵. Adler era el único director en la historia del semanario que había llegado al puesto sin haber formado parte de la compañía con anterioridad. El hecho de que fuera una persona “externa” a la empresa fue una prueba más de la continua apuesta por la innovación y el joven talento –decisión por lo general muy bien acogida en la redacción y la directiva del grupo-, y por la necesidad de iniciar la adaptación a un nuevo contexto del mercado de la comunicación marcado por la irrupción de los contenidos digitales.

Con la llegada de Adler, regresó a la revista John A. Byrne, después de más de dos años como *editor-in-chief* de *Fast Company* –publicación de negocios fundada en 1995, que dedicaba especial atención a temas sobre tecnología-. Se convertiría en *executive editor* y brazo derecho del nuevo director. Byrne ya había trabajado casi 18 años en el semanario –cuando lo dejó era *senior writer*-, y tenía un récord de 57 portadas, muchas centradas en *management* y liderazgo. Además, había sido el impulsor de secciones y reportajes muy importantes, como el ranking sobre las mejores Escuelas de Negocios, entre otros. Por otra parte, era un verdadero profeta de las nuevas tecnologías.

Kathy Rebello se convirtió en *executive editor* con la responsabilidad de dirigir *Businessweek.com*. Previamente, Rebello había ejercido como *assistant managing editor* desde 2002, supervisando la cobertura de temas sobre tecnología.

Aunque la mayor parte de la redacción estaba configurada por redactores y editores con una larga trayectoria dentro del periodismo, la cabecera apostaba por el talento de los más jóvenes, como prueba el programa de prácticas que realizaba todos los

¹²²⁴ The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2004, pp. 4, 5, 7 y 40.

¹²²⁵ SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. A Fond Farewell”, *Business Week*, 7 de marzo de 2005, p. 6; *Business Week*, 14 de marzo de 2005, p. 8.

veranos y por el que habían pasado docenas de estudiantes de periodismo, la mayoría en la redacción de Nueva York, aunque también en algunas de las corresponsalías nacionales e internacionales. Un total de 19 estudiantes participaron en el programa de prácticas en el verano de 2006¹²²⁶.

Al poco de reincorporarse al semanario, Byrne afirmaba que la cabecera había cometido el error estratégico de no apostar por el mundo digital con más decisión. Como consecuencia, subrayaba la importancia de relanzar *Business Week* como una marca, un producto multiplataforma, y abandonar la tradicional idea de entender el semanario sobre todo como una revista impresa. “Should *Business Week* no longer exist as a magazine? This is a question that we may ask ourselves. Some people want the content in the magazine, other online, other newsletters, cell phones, TV, etc.”, comentaba Byrne (ver anexo 3)¹²²⁷.

Los cambios en la dirección editorial —a los que hay que sumar la incorporación ejecutiva de Geoffrey A. Dodge como *publisher* desde 2004, tuvieron un efecto inmediato en los contenidos y enfoque de la cabecera. Los primeros meses de Adler como *editor-in-chief* se centraron en cómo servir mejor a los lectores con la misión de producir el mejor semanario posible, pero también de proporcionar noticias indispensables, análisis, y herramientas para los hombres de los negocios de todo el mundo, en cualquier formato y frecuencia. Muchas de las novedades se orientaron a mejorar la cobertura de temas de *management*, de tecnología y, sobre todo, de innovación. Si bien ésta había sido seña de identidad del semanario durante toda su historia, con Adler se hizo todavía más explícita, con iniciativas dedicadas exclusivamente a este ámbito. A su vez, fue muy característica de estos años la continua experimentación editorial a través de los distintos soportes y formatos disponibles en el mercado —e incluso algunos creados de forma original por la propia cabecera— para aumentar la difusión y los ingresos publicitarios, que disminuían de forma sensible.

¹²²⁶ ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Our Top Young Talent”, *Business Week*, 14 de agosto de 2006, p. 14.

¹²²⁷ Entrevista a John A. Byrne, *executive editor*, *Business Week*, 1221 Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

En 2005 comenzó la publicación de la primera guía sobre tecnología personal, “Personal Tech”, que recogía nuevas herramientas que ayudaban al lector a trabajar y jugar fuera de la oficina. Los periodistas de la revista y los colaboradores del portal *CNET.com* incluían referencias a los mejores productos para leer el *email* de camino a trabajo, escuchar el iPod en el coche, recibir radio por satélite fuera del coche o ver televisión en el teléfono¹²²⁸.

Otra novedad significativa fue la introducción de varios columnistas que abordaban temas concretos con un punto de vista muy singular, y que establecían una relación directa con el lector. Una de ellas fue la columna “Media Centric”, escrita por el crítico de medios de comunicación Jon Fine, y que analizaría cada semana los cambios que se estaban produciendo en la industria de los medios de comunicación, el marketing y la publicidad, para ayudar a que los lectores estuvieran preparados para estos cambios.

Igualmente se puede destacar la introducción de “Face Time with Maria Bartiromo”, en la que Bartiromo, presentadora del programa “Closing Bell” de *CNBC*, y toda una celebridad dentro del periodismo económico, realizaba entrevistas a protagonistas del mundo de los negocios y de la política.

Una tercera columna novedosa fue “TheWelchWay”, escrita por el legendario ex presidente de General Electric, Jack Welch, y su mujer, Suzy Welch, que se publicaba semanalmente en la última página del semanario. En ella, los Welch respondían a preguntas que los lectores les enviaban por *email* sobre temas de *management*. Esta columna fue muy bien recibida, ya que, según James E. Ellis, *assistant managing editor* encargado de editarla, ofrecía consejos muy prácticos y estaba escrita en un tono ameno y directo¹²²⁹.

¹²²⁸ “Personal Tech”, *Business Week*, 16 de mayo de 2005, pp. 62-70.

¹²²⁹ WELCH, J., y WELCH, S., “IdeasTheWelchWay”, *Business Week*, 27 de marzo de 2006, p. 122. El semanario había mostrado una gran admiración por Jack Welch desde su época al frente de GE a través de portadas y reportajes especiales dedicados a su figura y a su exitoso modelo de *management* basado en la eficiencia. Asimismo, la revista incluyó a Welch en su serie sobre grandes innovadores de la historia y publicó una reseña de su libro autobiográfico, escrito con la colaboración de John A. Byrne. Cfr., GARTEN, J. E., “Jack Welch: A role model for today’s CEO?”, *Business Week*, 10 de septiembre de 2001, p. 14; “Jack Welch: A CEO who can’t be cloned”, *Business Week*, 17 de septiembre de 2001, p. 68; BRADY, D., “The Great Innovators. Management Evangelist”, *Business Week*, 25 de octubre de

La introducción de columnistas y nuevas secciones se producía, según Byrne, con el objetivo de diferenciar al semanario de sus competidores y, al mismo tiempo, ofrecer puntos de lectura para que el lector comenzara a leer a través de columnas o secciones concretas¹²³⁰. Para entonces, la cabecera contaba con un *staff* de 205

2004, p. 8; AULETTA, K., “Books. Jack Welch: The Lion Roars”, *Business Week*, 24 de septiembre de 2001, pp. 7-9; Entrevista con James E. Ellis, *assistant managing editor*, *Business Week*, McGraw-Hill, 1221 Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

¹²³⁰ Con la entrada de nuevos columnistas, la revista reorganizó algunas de las secciones. Al comienzo de cada número estaban los columnistas, Jon Fine (Media Centric), Stephen Wildstrom (Technology & You), Robert Barker (The Barker Portfolio), y James C. Cooper y Kathleen Madigan (Business Outlook). Las secciones de libros, el “Economic Viewpoint”, renombrado “Viewpoint” y la nueva “Outside Shot”, en la que referentes del mundo académico y de los negocios ofrecían su opinión sobre temas actuales, se incluían en las páginas finales del semanario, junto con los editoriales, en una misma sección llamada “Ideas”. El 26 de junio de 2006 se añadió la columna de crítica de vinos de Robert M. Parker Jr., tal vez el crítico de vinos más influyente del mundo, y autor de la *newsletter* *The Wine Advocate*. Su columna aparecería de forma semanal en la sección “Executive Life”. En ella, Parker analizaba vinos de distintas regiones del mundo y utilizaba un sistema de ratios para valorarlos. Otra columna curiosa era la del psiquiatra y psicoanalista Kerry Sulkowicz, quien a través de “Analyze This” respondía de forma quincenal a preguntas de los lectores sobre cómo llevar la dinámica emocional del trabajo y analizaba tendencias psicológicas dentro del mundo de los negocios. Kerry había sido columnista de *Fast Company*, donde escribió la columna “Corporate Shrink”, y también era autor de *Shrink Inc.: Self-Awareness as the Ultimate Business Strategy*, publicado por Random House en 2007. Una última columna fue introducida en 2008. En ella, Roben Farzad, *senior writer*, analizaba asuntos de actualidad en el mundo financiero. Además, la revista recogería la opinión de nuevos columnistas cada mes en *Business Week Online*. Se trataba de expertos que aportaban su opinión sobre temas de actualidad del mundo de los negocios. En febrero de 2007, la revista añadía a Don Tapscott y Andrew Williams, coautores del éxito en ventas *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, y que escribirían una serie de ocho entregas para mostrar cómo líderes de diferentes industrias introducían cambios en mercados e incluso cambiaban las normas de la competición. Otro nuevo autor era Paul Bennett, director creativo de la firma de diseño IDEO, quien compartiría su punto de vista sobre marcas. La revista también ofrecería la opinión de Bruce Weinstein y Marshall Goldsmith para aquellos buscando consejo sobre sus carreras profesionales. Cfr., “What’s Hot This Week At Businessweek.com”, *Business Week*, 26 de febrero de 2007, p. 10; ADLER, S. J., “Editor’s Memo. New Face, New Voices”, *Business Week*, 21 de noviembre de 2005, p. 8; BARTIROMO, M., “IdeasFaceTime with Maria Bartiromo”, *Ibid.*, p. 106; ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Change: A User’s

periodistas –sin incluir fotógrafos, ya que todos eran *freelancers*–, lo que la convertía en una de las redacciones más grandes del mundo dentro del sector de revistas¹²³¹.

La particular cobertura de temas sobre cambio tecnológico e innovación tomó un nuevo impulso con el lanzamiento, a mediados de 2005, de un nuevo canal en *Business Week Online*, “Innovation&Design”. Se trataba de cubrir la denominada *Creativity Economy*, y al frente estaba Bruce Nussbaum, *assistant managing editor* y especialista en la cobertura de temas de diseño, y una de las 40 personas más influyentes en el mundo del diseño, según la revista *I.D.* Para *Business Week*, la innovación y el diseño eran la solución a muchos problemas actuales, por lo que el nuevo canal, que contaba con subcanales en coches, marcas, arquitectura y juegos, ofrecía las últimas ideas en innovación, así como herramientas y métodos de trabajo de investigadores, diseñadores y consultores. Todo ello con el objetivo de crear una comunidad donde los usuarios pudieran establecer una conversación viva y creativa. Esta iniciativa se reforzó más tarde con el lanzamiento de *Inside Innovation*, un suplemento dedicado exclusivamente a la innovación, que se publicaría de forma trimestral¹²³².

Junto con la introducción de nuevas secciones y el lanzamiento de productos editoriales innovadores, *Business Week* continuó trabajando aspectos tradicionales que formaban parte de su identidad, tales como la cobertura internacional.

Guide”, *Business Week*, 27 de junio de 2005, p. 6; FINE, J., “Media Centric. An Onslaught of Hidden Ads”, *Ibid.*, p. 12; YANG, C., “Voices of Innovation. Next Stop, Mars”, *Business Week*, 11 de julio de 2005, p. 8; BARKER, R., “The Barker Portfolio”, *Ibid.*, p. 14; RATTNER, S., “IdeasOutside Shot”, *Business Week*, 8 de agosto de 2005, p. 88; ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Welcome, Robert Parker”, *Business Week*, 26 de junio de 2006, p. 14; PARKER, R., “Parker, At Your Service”, *Ibid.*, pp. 84 y 85; PARKER, R., “Those Lazy, Hazy Days of Rose”, *Ibid.*, p. 86; HANN, P., “The rich, ripe, full-bodied life of Robert Parker”, *Business Week*, 18 de agosto de 1986, p. 95; ADLER, S. J., “Editor’s Memo. What’s Your Problem?”, *Business Week*, 17 de agosto de 2006, p. 17; SULKOWICZ, K., “Analyze This. I’d Like to Postpone a Toast...”, *Ibid.* p. 14.

¹²³¹ Entrevista a John A. Byrne, agosto/septiembre de 2006.

¹²³² ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Ready. Set. Innovate”, y “One Talented Trio”, *Business Week*, 8 de agosto de 2005, p. C2; NUSSBAUM, B., et al., “Get Creative! How to Build Innovative Companies”, *Ibid.*, p. 51-69.

Desde el número del 26 de diciembre de 2005 la revista comenzó a publicar todas las informaciones internacionales en la sección “Global News”, evitando así la tradicional separación por continentes (Europa, Asia, Latinoamérica, etc.). Este proceso de integración en torno a los temas internacionales continuó el 9 de enero de 2006, cuando se decidió cerrar la edición europea y asiática, terminando de esta forma una tradición de dos décadas. A partir de entonces, incluyó ese tipo de contenidos en la edición *online* y en *Business Week Global*, una sola edición impresa. Los reporteros y editores continuaron en sus corresponsalías, cubriendo la actualidad para la revista y para los nuevos canales de Asia y Europa en la edición *online*.

Bob Dowling, *managing editor* de las ediciones internacionales daba tres razones para explicar el cambio. La primera era que la audiencia *online* había crecido de forma exponencial durante los últimos años y muchos lectores habían sugerido que leían los contenidos *online* antes de que la revista llegara a sus casas. La segunda razón era que la única posibilidad viable para alcanzar a un grupo de lectores de negocios cada vez mayor en otras zonas del mundo, sobre todo en mercados emergentes, era a través de la edición digital. Finalmente, con los contenidos digitales se podía establecer una conversación con el lector y ofrecer informaciones con un nuevo ángulo mediante galerías fotográficas, vídeos, *podcasts*, *blogs*, y columnas de opinión personales¹²³³. A estas razones, había que añadir el hecho de que las ediciones europea y asiática habían dejado de ser rentables económicamente, precipitando la búsqueda de nuevas alternativas para la distribución de los contenidos.

¹²³³ Dowling afirmaba que la decisión había sido muy meditada y que la revista continuaría con su especial cobertura internacional, y pedía la opinión de los lectores de forma explícita. En una carta a los suscriptores, J. Swingle, *vice-president worldwide circulation* de la revista, destacaba que la decisión se había tomado para atender a las necesidades del consumidor de forma más eficiente y para fortalecer la marca para el crecimiento futuro. A partir de entonces se haría más énfasis en publicar noticias *online*, análisis, desarrollar las publicaciones en idioma local y mantener un producto impreso único. La revista ofrecía a sus suscriptores una devolución por valor de los números no enviados o la posibilidad de usar ese dinero para la suscripción de la edición global y recibirla por *email* en formato digital o por correo tradicional. DOWLING, R. J., “Editor’s Memo. Smarter Global Coverage”, *Business Week*, 9 de enero de 2006, p. 8; SWINGLE, J., “*Business Week*”, *Ibid.*, p. 1.

En cierto sentido, sin embargo, parecía que el semanario recortaba su cobertura internacional en un momento en el que cada vez más negocios apostaban por su apertura global. En una entrevista, David Rocks, *senior editor* a cargo de los contenidos globales, comentaba cómo la cabecera debería contar con más gente cubriendo temas internacionales, ya que a pesar de que se disponía de un menor espacio en el producto impreso estos temas eran más y más importantes y se podían publicar en *Businessweek.com*¹²³⁴.

Este aparente repliegue en cuanto a la cobertura de temas internacionales corría paralelo al enfoque de estas informaciones, siempre orientadas a analizar las potenciales consecuencias que los hechos exteriores podían tener en el territorio nacional y las empresas locales. De hecho, en una charla con alumnos de Periodismo, Bill Emmott, *editor* de *The Economist* entre 1993 y 2006, comentaba cómo una de las virtudes del semanario británico era que había apostado claramente por la internacionalización de sus contenidos –independientemente de la influencia que los hechos cubiertos pudiera ejercer sobre las empresas británicas-, y de su distribución –con un alto porcentaje de lectores dispersos geográficamente-, mientras que sus competidores directos, entre ellos *Business Week*, trataban los contenidos internacionales desde una perspectiva nacional y la inmensa mayoría de sus lectores se encontraba en el mismo país¹²³⁵.

Lo que no se frenó fueron las ediciones en otros idiomas. A las existentes en ruso, chino e indonesio, se unieron la edición en árabe –de distribución en 22 países-, la turca, rumana, búlgara y tailandesa. Además, *Business Week* tenía licencias de sindicación de contenidos en otros 15 países, donde otras publicaciones podían publicar algunos de los contenidos del semanario¹²³⁶.

La oleada de cambios formales y editoriales desde la llegada de Adler continuó con la introducción, en 2006, de “The Business

¹²³⁴ Entrevista a David Rocks, *senior editor*, *Business Week*, 1221 Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

¹²³⁵ Charla de Bill Emmott, *editor* de *The Economist* entre 1993 y 2006, con los alumnos de Periodismo de la Medill School of Journalism, Northwestern University, Evanston, IL., junio de 2008.

¹²³⁶ En total, las ediciones en otros idiomas y las licencias de sindicación aportaban al semanario una audiencia de cuatro millones. Cfr., The McGraw-Hill Companies, *Annual Report*, 2005, pp. 6 y 10, y <http://onlinepressroom.net/BusinessWeek/>

Week. News you need to know”. En ella se resumían las noticias más importantes de la semana de forma muy breve, en entradas de unas cien palabras, sin firma, que remitían a una noticia o reportaje en el interior de la revista o a un enlace *online*. A veces, incluso se citaba a otros medios de comunicación, con frecuencia competidores directos *Business Week*, que habían tratado el tema con mayor profundidad¹²³⁷.

Para potenciar los contenidos dedicados al ocio de los hombres de negocios, en esta época se lanzó un suplemento trimestral en colaboración con la cabecera *GolfDigest*, en el que se abordaban temas de golf y la vinculación entre este deporte y el mundo de los negocios en general¹²³⁸.

La gran mayoría de los cambios introducidos por la cabecera respondía al resultado de encuestas y estudios de audiencia en los que los lectores mostraban sus preferencias en cuanto a los temas abordados y a sus intereses profesionales y personales. Adler reconocía que una revista era un producto que cambiaba al hilo de los comentarios y sugerencias de los lectores.

En este sentido, se reconocía que los lectores de *Business Week* eran rigurosos a la hora de gestionar sus propias finanzas, tal y como lo eran a la hora de dirigir sus negocios, pero también tenían tiempo libre y actividades de ocio a las que dedicaban mucha

¹²³⁷ La sección “The Business Week” estaba disponible en versión *podcast*, que se podía descargar gratuitamente desde *Businessweek.com*. Realizada por Jim Ellis, editor de opinión, este servicio presentaba las principales noticias de la semana y entrevistaba a los redactores y editores para comentar los temas. A partir de 2009, se introdujo una versión en vídeo. Cfr., “Many voices. One vision”, *Business Week*, 10 de abril de 2000, p. 60; “IHT. Intelligent”, *Ibid.*, p. 68; “You are what you know”, *Business Week*, 17 de abril de 2000, p. 84; “What do you call someone who watches a lot of TV? Rich.”, *Ibid.*, p. 84; “New(s)”, *Business Week*, 24 de abril de 2000, p. A8; “The Week –in a Podcast”, *Business Week*, 28 de mayo de 2007, p. 8. La sección “UpFront”, más adelante renombrada “BTW”, recogía noticias breves sobre asuntos actuales, aunque fuera de las principales noticias de la semana, y que eran escritas con un cierto aire informal. A diferencia de las informaciones incluidas en “The Business Week”, éstas sí aparecían firmadas por el autor y a veces incluían viñetas de humor. Cfr., STEAD, D. (ed.), “UPFront”, *Business Week*, 27 de marzo de 2006, pp. 9-12; MAURER, H. (ed.), “The Business Week. News you need to know”, *Ibid.*, pp. 30 y 31.

¹²³⁸ FOUST, D., “Business Week/GolfDigest. Fit for Business”, *Business Week*, 17 de abril de 2006, pp. 91-101.

atención. Si bien ya tenía una larga tradición en la cobertura de estos aspectos en la sección “Personal Business”, a partir del 24 de abril de 2006, para distinguir entre la cobertura de las finanzas personales y el estilo de vida, la revista dividía la sección “Personal Business” en dos partes.

Por un lado, “Executive Life” recogía temas referentes a viajes, críticas de coches, críticas de productos tecnológicos como cámaras, teléfonos móviles, etc., así como de restaurantes, vino, comida y bebida. Por otro, “Personal Finance” se centraba en aspectos sobre cómo invertir y gestionar el dinero, desde el seguimiento de acciones y fondos de inversión, hasta la interpretación de cuentas de resultados y gestión de fondos de pensiones. Esta sección incluía la célebre columna de Gene G. Marcial “Inside Wall Street” y las tablas de indicadores, conocidas como “Figures of the Week”¹²³⁹.

Adler también retocó el diseño del semanario al poco tiempo de llegar a la dirección. El 7 de agosto de 2006 se cambió el color de las secciones y se redujo ligeramente el tamaño de la letra de algunos titulares. La revista también había introducido de forma ocasional una sección, “Feedback”, en la que se mantenían conversaciones con lectores sobre sus cartas y respuestas *online* a algunas de las informaciones. Y la cobertura de *management* se intentó hacer más útil a través de la destilación de las ideas en un nuevo formato que facilitaba su lectura y que se denominaba “Playbook”¹²⁴⁰.

¹²³⁹ ADLER, S. J. “Your Money and Your Life”, *Business Week*, 24 de abril de 2006, p. 18; “Executive Life”, *Ibid.*, pp. 90-96; “Personal Finance”, *Ibid.*, pp. 98-106. Desde el 15 de enero de 2009, la sección “Personal Business” de la versión impresa y *online* introdujo “Money Report”, un breve resumen de las noticias más importantes de la semana que podían influir en las decisiones de los lectores sobre sus finanzas personales, y “How to Play It”, un análisis profundo sobre tendencias del mundo de los negocios que ya se abordaban en otras secciones y que trataba de arrojar luz sobre sus implicaciones en las inversiones de los lectores. Un tercer apartado era “Life Management”, que ofrecía una guía útil para asuntos como la jubilación, seguros, planificación fiscal, etc. Por último, la sección contaba con la tradicional columna “Inside Wall Street”, donde Gene Marcial ofrecía análisis sobre acciones bursátiles. Cfr., “Business Week Unveils Redesigned Personal Business Section”, 15 de enero de 2009, Nueva York, Cfr., <http://onlinepressroom.net/BusinessWeek/>

¹²⁴⁰ ADLER, S. J., “Editor’s Memo. A Brighter Look”, *Business Week*, 7 de agosto de 2006, p. 16.

Todos estos cambios formales y editoriales tenían el objetivo de revitalizar el semanario y hacerlo más cercano al lector. Así lo corroboraba John Byrne:

“I would say this was a magazine of brain and we want a magazine that goes to your brain, your heart and your soul. We want a magazine that shows this tremendous drama that business is and, like in theater and every good story, there are characters, scenes, a plot, dialogues, and what we do is make business come alive by delivering the characters, the scenes, the plot and the dialogues in a way that helps our readers”¹²⁴¹.

Uno de los mayores retos del semanario durante estos años fue la integración de los contenidos impresos y digitales, y la integración de las redacciones. En definitiva, se trataba de un cambio muy complejo al que se enfrentaba la mayoría de los medios de comunicación tradicionales y que trataba de aprovechar los mayores beneficios de la *Web* sin descuidar las lucrativas ediciones impresas. El cambio de soporte implicaba una adaptación a la hora de transmitir la información. Junto con la aparición de textos más breves, también se utilizaron cada vez con más frecuencia recursos infográficos, interactivos, audio y, sobre todo, vídeo. En palabras de William P. (Bill) Kupper Jr., *president* del semanario: “The hottest word in the US right now is video”¹²⁴².

Kupper subrayaba el gran potencial del mundo digital, donde el número de usuarios crecía un 75% cada año y los ingresos publicitarios en el nuevo medio lo hicieron en un 6% en 2005. Si bien la mayoría de los anunciantes en la revista impresa trataban de anunciarse también en la edición *online*, Kupper auguraba que cada vez se vería más este fenómeno de forma invertida. Del mismo modo, el presidente de *Business Week* destacaba la gran dificultad del momento, tanto para el semanario como para el resto de los medios de comunicación en general. “It is a very challenging time, but there are still some opportunities”, afirmaba en el verano de 2006¹²⁴³. Por un lado, el producto impreso veía cómo desde comienzos del nuevo milenio tanto sus ingresos publicitarios como el número de

¹²⁴¹ Entrevista a John A. Byrne, agosto/septiembre de 2006.

¹²⁴² BROOKING, P., “Switched online”, *M&M Europe*, July/August, 2006, p. 25.

¹²⁴³ Entrevista a William Kupper, agosto/septiembre de 2006.

suscriptores disminuían, si bien estos últimos lo hacían a un ritmo muy lento. Un estudio de difusión y audiencia realizado por McGraw-Hill desvelaba que más de la mitad de sus lectores eran *CEOs*, propietarios o altos ejecutivos de empresas con al menos 165 millones de dólares en ingresos, que dedicaban alrededor de una hora y 24 minutos a la lectura del semanario, un perfil que se había mantenido a lo largo de las décadas¹²⁴⁴. Estos datos, sin embargo, parecían no convencer a los anunciantes, en un contexto de declive de la inversión publicitaria en general. El columnista sobre medios Jon Fine ya había apuntado esta caída de la inversión publicitaria años atrás y los potenciales riesgos a los que los medios de comunicación se enfrentaban. Sirva como ejemplo el hecho de que *Business Week* había sufrido una reducción del número de páginas de publicidad de un 30% durante el primer trimestre de 2001, y otros títulos como *Forbes* todavía habían experimentado desplomes mayores¹²⁴⁵. Por otro lado, a pesar del gran crecimiento del tráfico en *Businessweek.com*, no existía un modelo de negocio que permitiera obtener ingresos suficientes para garantizar su rentabilidad.

Lo cierto es que la cabecera había pasado de ser un único producto impreso a un producto multiplataforma que distribuía contenidos a través de distintos soportes bajo la marca *Business Week*. Desde 2006, Kupper indicaba que el éxito futuro de la empresa, en el cada vez más competitivo mercado de la comunicación, pasaba por convertirse en un “centro de servicio al consumidor”. En este nuevo contexto, los diferentes productos de la marca debían servir las cambiantes necesidades de la audiencia –muy fragmentada- y del anunciante. Así se pretendía servir mejor las necesidades de sus lectores y usuarios:

“*Business Week* was basically a magazine [...] and now today we are totally a customer centre [...] we do our different products based on

¹²⁴⁴ *Business Week* Subscriber Profile, 2006, pp. 2 y 3.

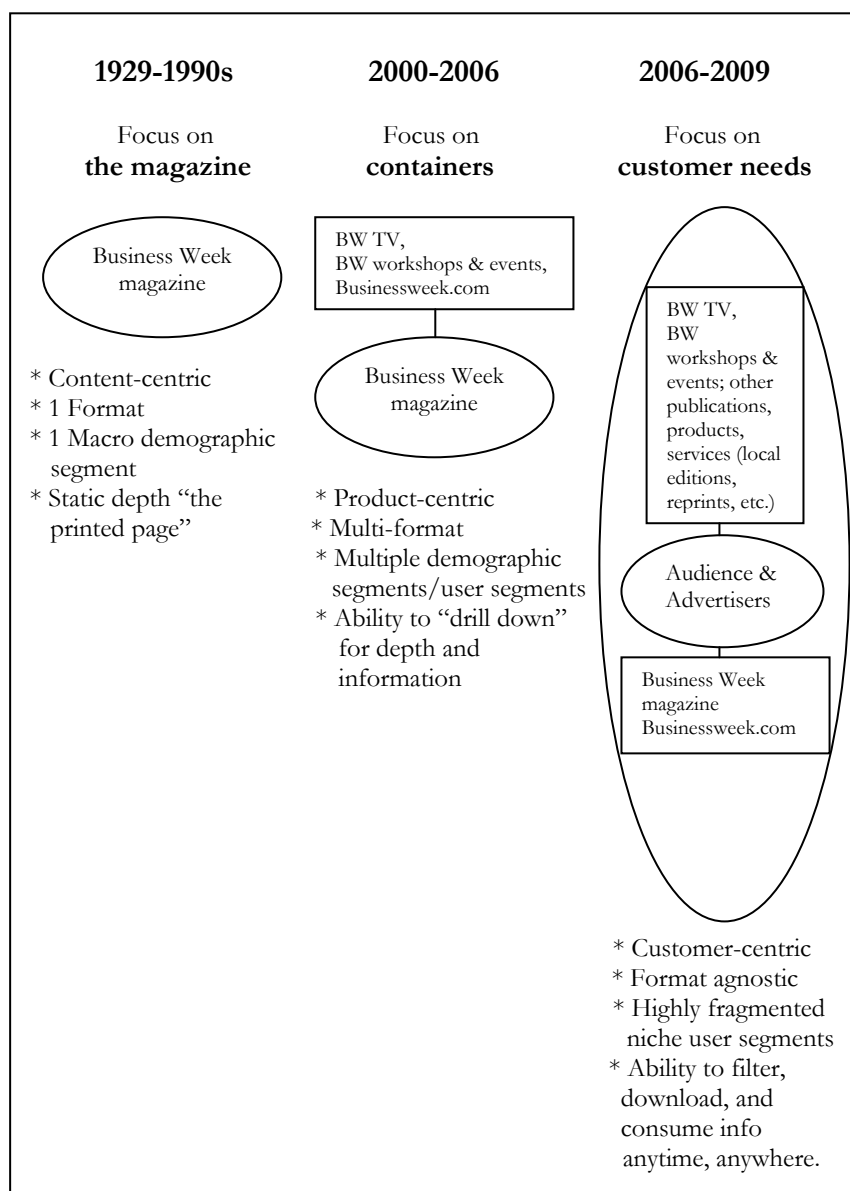
¹²⁴⁵ Estas caídas se producían después de que *Business Week* hubiera visto crecer el número de páginas de publicidad prácticamente de forma ininterrumpida durante la década de 1990. Cfr., KAPLAN, D., “High-tech blueprint sends *Business Week* soaring”, *Advertising Age*, 13 de marzo de 2000, Vol. 71, No. 11, p. 4; FINE, J., “Magazines see 6.8% drop in ads for the first quarter”, *Advertising Age*, 23 de abril de 2001, Vol. 72, No. 17, p. 16; FINE, J., “The sad business of business mags”, *Advertising Age*, 1 de julio de 2002, Vol. 73, No. 26, p. 39.

their needs [...] The organization is completely focused on the customer. So if the customer wants print, we have print; if the customer wants online, we have online; if the customer wants to listen to a podcast on the iPod, we have it; if the customer wants a tv show, we have that but maybe not a weekly tv show, maybe they want to see our tv show online, video on demand, now we do that. So now is all about the customer and this is our central focus”¹²⁴⁶.

En la propia compañía se conocía la evolución histórica que había tenido la revista desde el punto de vista de la marca. Como muestra la tabla 3, *Business Week* había dejado de centrarse en la revista impresa –distribuida a un segmento demográfico en un único formato–; para pasar a ser una marca centrada en los diferentes formatos disponibles en el mercado (revista, televisión, edición digital y eventos) –que se distribuían a múltiples segmentos demográficos, además de ofrecer la posibilidad de profundizar más en los contenidos–; y, por último, convertirse en una marca orientada al consumidor, en la que los diferentes productos estaban al servicio de la audiencia y del anunciante.

¹²⁴⁶ Entrevista a William P. Kupper Jr., *president, Business Week*, McGraw-Hill, 1221, Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

TABLA 3. Evolución de la marca *Business Week* (BW)



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de KUPPER Jr., B. K., “BW Migration to Address the Shift”.

Si bien la difusión de la revista impresa había caído hasta los 900.000 ejemplares, de los cuales alrededor de 25.000 se vendían en puntos de venta al número, la plataforma o soporte que más creció durante estos años fue *Businessweek.com*. Entre 2005 y 2006, el número de páginas vistas (*page views*) creció un 150%, desde los 18 millones a los 45 millones. Cabe destacar que un 40% de estas páginas vistas provenían de búsquedas realizadas a través de Yahoo!, AOL y MSN. En este mismo período, el número de usuarios únicos (*uniques*) creció un 68%, desde los 3,6 millones hasta casi los siete millones. Este notable crecimiento hizo que *Businessweek.com* apareciera en un reportaje especial de *Mediamweek* como la quinta página *Web* más popular dentro del grupo de medios informativos, tan sólo por detrás de otras como *YouTube*, *Myspace*, *The Weather Channel* o *TMZ.com*. Según este reportaje, el usuario medio de *Businessweek.com* visitaba siete páginas dentro de la *Web* y dedicaba unos cuatro minutos a navegar por ella¹²⁴⁷. Sin embargo, Roger W. Neal, *general manager* de *Businessweek.com*, comentaba cómo a pesar de la expansión digital, todavía era muy importante cuidar e invertir en el producto impreso, porque ambos soportes ofrecían experiencias “únicas y muy diferentes” al lector¹²⁴⁸.

Adler subrayaba que uno de los objetivos de *Business Week* era ser útil para sus lectores y, para ello, necesitaba introducir constantes cambios formales y editoriales con el fin de adaptarse a un contexto cambiante: “We can’t survive without change” (ver anexo 3)¹²⁴⁹. Por su parte, Christopher Power, *assistant managing editor*, afirmaba que entre Shepard y Adler había continuidad pero, al mismo tiempo, se habían introducido numerosos cambios, entre ellos: las informaciones eran más breves en general y la edición *online*

¹²⁴⁷ “WebSite HotList. The Best performers of 2006”, *MediaWeek*, agosto de 2006; *Business Week Online Business Update*: 7 de agosto de 2006.

¹²⁴⁸ Entrevista a Roger W. Neal, *Sr. VP. & general manager, Businessweek.com*, 1221, Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006. Por su parte, John Byrne señalaba que, a pesar de la decadencia de la difusión de la versión impresa, la investigación de mercado realizada por la cabecera demostraba que todavía existía una necesidad real por ella, “de otra manera no estaríamos haciendo esto”. Cfr., Entrevista a John Byrne, agosto/septiembre de 2006.

¹²⁴⁹ Entrevista a Stephen J. Adler, *editor-in-chief, Business Week*, McGraw-Hill, 1221 Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

era mucho más importante que lo que había sido hasta entonces¹²⁵⁰. Estos cambios forzaron a reestructurar la redacción y en este período se produjeron numerosos despidos de la versión impresa, al tiempo que se contrató a nuevos periodistas –la mayoría más jóvenes– para la versión digital¹²⁵¹.

Haciendo un ejercicio de comparación entre la era de Young, Shepard y los primeros meses de Adler, Frank J. Comes, también *assistant managing editor* del semanario, afirmaba que mientras Young había cambiado la forma de hacer del periodismo de negocios, orientándolo hacia la innovación tecnológica, Shepard se interesó mucho más por las personas y por el resto del mundo, y Adler había llegado cuando Internet era ya una parte muy importante del Periodismo. Para este último, afirmaba Comes, el contenido tenía que ser digital, y de ahí vertir informaciones a la versión impresa, es decir, lo que se denominaba como “contenido líquido” o *liquid content*¹²⁵². En 2006, John Byrne también resaltaba la importancia de ese enfoque:

“In 2004, only 5% of the work of magazine writers was exclusively online. In 2005, 33% of the work has been published online without appearing in the magazine. In the first 6 months of this year 46% of the contents written by magazine writers was published online. That is a dramatic change. Technology changes what we do and how we do it. We call it an organic integration of the magazine staff and online. And in the future I believe we will increase it more¹²⁵³.”

La decidida mentalidad multimedia de Adler se hizo notar en otros terrenos como el de la televisión, que recibió un impulso notable e inmediato. *Business Week TV* estaba dirigida por Eric C. Gonon, periodista proveniente de la cadena *CNBC*. Tenía a su cargo a un equipo de 12 personas que producía un programa de media hora semanal. Gonon explicaba cómo la apuesta por la televisión formaba parte de lo que Adler denominaba un “Platform Agnostic

¹²⁵⁰ Entrevista a Christopher Power, *assistant managing editor*, *Business Week*, 1221 Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

¹²⁵¹ KELLY, K. J., “BW Cutting Staffers”, *New York Post*, 29 de septiembre de 2006, www.nypost.com.

¹²⁵² Entrevista a Frank J. Comes, *assistant managing editor*, *Business Week*, 1221 Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

¹²⁵³ Entrevista a John A. Byrne, agosto/septiembre de 2006.

Media Provider”, es decir, crear una revista, una plataforma *web* y una televisión, aunados bajo una sola marca: *Business Week*. Estos esfuerzos para impulsar lo audiovisual no produjeron, sin embargo, los resultados esperados, y el canal televisivo cerró a finales de 2008. A partir de entonces, se potenció la difusión de vídeos en la versión *online*¹²⁵⁴. Además de las informaciones grabadas en vídeo por los periodistas del semanario, también se alcanzaron acuerdos editoriales con otros grupos de comunicación, como por ejemplo, la cadena de televisión CBS¹²⁵⁵.

En definitiva, se trataba de hacer un producto de calidad que se distribuyera a los lectores a través de distintos medios. Esta era la clave para solventar una situación cada vez más complicada desde el punto de vista del negocio, debido al descenso de los ingresos publicitarios. Geoffrey A. Dodge, *publisher* de la edición norteamericana, lo expresaba con estas palabras: “If you get the content right, the consumers will come, and if the consumers come the advertisers will follow. That is why we invest a lot in a very global information gathering infrastructure”¹²⁵⁶.

El impulso digital y audiovisual no frenó los esfuerzos por mejorar el producto impreso. El 22 de octubre de 2007 se realizó de nuevo un gran rediseño editorial y formal para posicionar a la revista en el siglo XXI y servir mejor a unos hombres de negocios cada vez más ocupados y deseosos de información concisa, útil y actual. Los principales cambios incluían una versión más extensa de “The Business Week”, y una sección, “What’s Next”, que trataría de centrarse más en el futuro y que ofrecería una mayor variedad de informaciones. Nacía también la sección, “In Depth”, con reportajes

¹²⁵⁴ Entrevista a Eric C. Gonon, *Business WeekTV director*, McGraw-Hill, 1221 Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

¹²⁵⁵ En diciembre de 2008, se anunció el acuerdo por el que reportajes de la revista serían emitidos en las noticias de la tarde con la presentadora Katie Couric, así como en las respectivas páginas *web*. A lo largo de 2008 se realizaron cinco proyectos conjuntos. Adler calificaba el acuerdo como “una extensión natural del producto editorial, que incrementaba el alcance de la revista y proporcionaba el mejor periodismo posible a la audiencia de líderes de los negocios”. Cfr., “CBS News and Business Week announce editorial partnership”, 5 de diciembre de 2008, Nueva York; <http://onlinepressroom.net/BusinessWeek/>

¹²⁵⁶ Entrevista a Geoffrey A. Dodge, *Publisher North America, Business Week*, McGraw-Hill, 1221 Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

en profundidad. Además, la columna de Maria Bartiromo pasaba a ser semanal, al igual que “Feedback”, donde los lectores comentaban sus opiniones sobre las informaciones de la revista. Ésta pasaba a ser semanal y sustituía al tradicional “Reader’s Report”. De esta manera, el semanario quedaba estructurado en las siguientes secciones: “The Business Week”, “BTW”, “News”, “In Depth”, “What’s Next”, “Personal Business”, “Opinion”, y “Feedback”¹²⁵⁷.

Unos días después de este rediseño, David Rocks, *senior editor* de *Business Week*, comentaba que llevaban trabajando diez años en cómo adaptar una publicación impresa de casi ochenta años al mundo de los nuevos medios:

“[...] how to adapt to the new media [...] that’s the big question facing any journalism organization being a daily, a weekly, a broadcast media, a wire service, anybody. [...] we are continually experimenting on how to change ourselves to better serve our readers, because that’s what is really about. It’s the readers whether it’s online or magazine. We have to continue to create talent content, write good stories, give them good information [...] and that involves two things. One is creating something new on the Internet, and [the second is] adapting the traditional side of the business to this changing environment. Because we still have to put out our magazine and we want to put out our magazine because I think there still is room for magazines in this new media”¹²⁵⁸.

Para afrontar esta nueva etapa global de la revista, Jessica Sibley fue nombrada *worldwide publisher* de la cabecera en febrero de

¹²⁵⁷ El equipo encargado del rediseño trabajó durante 18 meses haciendo encuestas a miles de lectores y no lectores con docenas de preguntas sobre lo que esperaban de la revista. Todo ello con el objetivo de seguir siendo el medio de comunicación líder, un medio multiplataforma y una compañía de comunicación global. Cfr., ADLER, S. J., “Editor’s Memo. A *Business Week* for a Busier World”, *Business Week*, 22 de octubre de 2007, p. 5; “*Business Week* Relunches Magazine with Faster, Smarter, Richer Approach”, 11 de octubre de 2007, Nueva York, Cfr., <http://onlinepressroom.net/BusinessWeek/>.

¹²⁵⁸ ROCKS, D., “Economic and business journalism in new media (el caso de *Business Week*)”, *Periodismo Económico. Viejos y nuevos desafíos*, XXII Congreso Internacional de Comunicación (CICOM) 2007, Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra, Pamplona, 15 y 16 de noviembre de 2007. Documento audiovisual.

2008¹²⁵⁹. Sibley, proveniente de la ejecutiva de *The Wall Street Journal* sustituía en el cargo a Dodge, quien había abandonado la revista en septiembre de 2007, después de que Keith Fox fuera nombrado *president* en abril de ese mismo año tras la jubilación de Kupper¹²⁶⁰. Todos estos cambios no modificaban un ápice el compromiso de la revista con los principios del periodismo de calidad. *Business Week* mantenía un sólido código ético, recogido en el “The *Business Week* Code of Journalistic Ethics”, trataba de hacer uso de la gran libertad de expresión existente en los Estados Unidos, de forma coherente y constructiva para la sociedad. El largo y duro proceso de edición y de comprobación de datos, fuentes, nombres, hechos, etc., iba acompañado de principios como: la separación entre el departamento editorial y el área de negocio (“Church and State”), para que las decisiones de uno no influyeran en el otro; la prohibición de aceptar cualquier tipo de regalo de una fuente; o la norma de que los miembros de la redacción tuvieran que decir si invertían en algún tipo de valor bursátil, ya que ningún redactor o editor podía escribir sobre una empresa en la que invertía o pensaba invertir en un futuro¹²⁶¹.

Estos principios, aunque con ciertas puntualizaciones, se aplicaban en todas las publicaciones de McGraw-Hill. Por supuesto, también se aplicaron cuando, en noviembre de 2007, la cabecera introducía en el mercado *Business Week Chicago*, una publicación mensual centrada en la cobertura de las principales tendencias de los

¹²⁵⁹ “*Business Week* names Jessica Sibley Worldwide Publisher”, The McGraw-Hill Cos., 6 de febrero de 2008, http://www.mcgrawhill.com/releases/Business_Week/20080206.shtml;

¹²⁶⁰ Fox había llegado a McGraw-Hill en el año 2000 para asumir el cargo de *vice president of Marketing and Business Development*. Entre sus primeras iniciativas cabe destacar el impulso otorgado a *Business Week TV* y *Businessweek.com*, además de involucrarse en los programas de formación de inversores promovidos desde la cabecera. Antes de llegar a McGraw-Hill, Fox había ejercido como *vice president of new media* en Reader’s Digest Association y diversos cargos en las compañías Unilever y Booz Allen Hamilton. Fox era licenciado en Historia en Brown University y había obtenido un MBA en Columbia University. Cfr., “The McGraw-Hill Companies Appoints Keith Fox President of Business Week”, The McGraw-Hill Cos., 18 de abril de 2007, <http://investor.mcgraw-hill.com/phoenix.zhtml?c=96562&p=irol-newsArticle&ID=986776&highlight>.

¹²⁶¹ “The *Business Week* Code of Journalistic Ethics”, *Business Week*, New York, 2006, pp. 1-9.

negocios de la metrópolis del Midwest de los Estados Unidos. Con un formato similar a *Business Week*, aunque con un menor número de páginas, esta iniciativa constituía una prueba para el posterior lanzamiento de ediciones locales en otras ciudades del país como Boston, Nueva York o San Francisco. Escrito y editado por los corresponsales de la revista en Chicago, el mensual contaba con colaboraciones de redactores de otras corresponsalías y especialistas del mundo académico o empresarial, con el siguiente objetivo:

“*Business Week Chicago* identifies trends that matter most to metro-area executives and offers realistic solutions and best practices that benefit their bottom line. Our intimate knowledge of what drives the Chicago economy allows us to deliver insightful reporting and in-depth analysis to help leading local decision makers get –and stay– ahead. From finance to marketing, detailed coverage enables smart readers to stay on top of –and profit from– the opportunities driving growth¹²⁶²”.

La revista se distribuía de forma gratuita y controlada a 60.000 ejecutivos de la ciudad y el área metropolitana. Michael Arndt, *senior editor* con base en Chicago, fue el encargado de dirigir el proyecto editorial. En una entrevista en mayo de 2008, Arndt subrayaba las grandes expectativas del proyecto y cómo el lanzamiento suponía una experimentación para lanzar similares ediciones en otras ciudades del país. Al mismo tiempo, Arndt recalca la buena aceptación entre el público, aunque advertía que todavía quedaba mucho por hacer desde el punto de vista publicitario. En efecto, los ingresos publicitarios no fueron los esperados y la revista dejó de editarse en junio de 2008¹²⁶³.

¹²⁶² “BW Chicago. A world-connection to your local market”, McGraw-Hill Archives, 2008.

¹²⁶³ Los contenidos de *Business Week Chicago* también estaban disponibles a través de Internet a través del servicio “Zinio”. Asimismo, aunque la cabecera no tenía una *web* propia, muchos de los contenidos se publicaban en *Businessweek.com*. Los mayores competidores de la publicación a la hora de captar lectores y potenciales anunciantes eran el *Chicago Tribune*, el *Chicago Sun-Times* y *Crain’s Chicago Business*. Además, *Business Week* arrastraba ya dos años de caídas sensibles en cuanto a la publicidad. Los ingresos publicitarios disminuyeron un 6,6% y el número de páginas de anuncios se redujo en un 0,5% en 2006, comparado con 2005. En la primera mitad de 2007, los ingresos publicitarios cayeron un 7,6% y las páginas de anuncios un 12,6% en comparación con el primer semestre de 2006. Cfr., SCHWARTZ, M., “*Business Week Chicago* likely to be followed by other regional

Para entonces, la edición global de *Business Week* tenía una audiencia de 4,8 millones y alrededor de seis millones de visitas únicas al mes en su página *Web*. *Businessweek.com* ya contaba con sus propias informaciones, distribuidas en once canales diferentes, además de la página principal. También ofrecía una docena de *podcasts*, 28 *blogs* escritos por los redactores, pases fotográficos, vídeos y gráficos interactivos.

En un contexto de continuos cambios y descensos de los ingresos publicitarios, Terry McGraw, *chairman, president* y *CEO* de The McGraw-Hill Cos., reafirmaba su confianza en *Business Week* como marca de gran prestigio dentro de la información de negocios y como piedra angular dentro de la compañía¹²⁶⁴.

Sin duda, el destino de gran parte de las inversiones en estos años fue Internet. La integración *online*, de la que se encargaba John Byrne, sería la gran protagonista¹²⁶⁵. Se multiplicaron en este sentido las iniciativas *online*, como “Company Insight Center”, con información acumulada de miles de empresas públicas y privadas de

editions”, *BtoB The Magazine for Marketing Strategies*, http://www.btoonline.com/apps/pbcs.dll/art_cile?AID=/2_0070828/media_business/, 28 de agosto de 2007. La cabecera ya había realizado un intento de regionalizar sus contenidos en los años sesenta a través de una edición mensual para la costa del Pacífico del país. Esta iniciativa no tuvo demasiado éxito y al poco tiempo cesó su publicación. Cfr., “*Business Week* Plans To Publish Pacific Edition”, *McGraw-Hill News*, 2 de agosto de 1962, p. 1; Entrevista con Michael Arndt, *senior editor Business Week*, y *editor, Business Week Chicago*, 130 East Randolph St. Chicago, mayo de 2008; SAPHIR, A., “*Business Week* Kills Chicago edition”, *Crain’s*, 6 de junio de 2008, <http://www.chicagobusiness.com/cgi-bin/news.p?pid=29725>.

¹²⁶⁴ Entrevista a Harold (Terry) McGraw III, *chairman, president, CEO*, The McGraw-Hill Cos., 1221 Ave. of the Americas, New York City, junio de 2008.

¹²⁶⁵ Ya en 2007, el 95% del tráfico en *Businessweek.com* se dirigió a contenidos exclusivos de la versión digital, que cuadruplicaba el número de informaciones publicadas por la versión impresa. En este sentido, Byrne reconocía cómo muchas informaciones comenzaron a publicarse en primer lugar *online*, algo que destruía el antiguo mito de que las exclusivas debían publicarse primero en el papel. La *Web* también ayudaba a internacionalizar los contenidos: en abril de 2008, el tráfico en Europa se había incrementado en un 67% con respecto al año anterior, y en Asia, en un 78%. Cfr., ROUSH, C., “*Businessweek.com* chief: We need to think more about our audience”, 27 de marzo de 2008, <http://weblogs.jomc.unc.edu/talkingbiznews/?p=4957>.

todo el mundo¹²⁶⁶, o “Business@Work”, en los que se potenciaba la interacción con los lectores¹²⁶⁷.

Pero la mayor novedad de *Business Week* en este período llegó el 22 de septiembre de 2008 con la introducción de *BusinessExchange*, una iniciativa *Web. 2.0* disponible de forma gratuita *online*, y a la que se podía acceder a través de *Businessweek.com*. Su objetivo era establecer una comunidad en la que los usuarios podían crear contactos, explorar una amplia variedad de asuntos, compartir noticias y añadir comentarios¹²⁶⁸.

¹²⁶⁶ ADLER, S. J., “Editor’s Memo. We’re Live –with Insights You Can Use”, *Business Week*, 14 de mayo de 2006, p. 20; “A Powerful Online Innovation. From *Businessweek.com*, an unparalleled array of free corporate data”, *Ibid.*, pp. 62-64.

¹²⁶⁷ Cfr., ADLER, S. J., “Editor’s Memo. What’s your problem? Business@Work”, *Business Week*, 19 de mayo de 2008, p. 13; “Business@Work. Trouble at the office?”, *Business Week*, 25 de agosto de 2008, pp. 1 y 30-71. Una iniciativa *online* para lograr una mayor interlocución con los lectores fue “What’s Your Story”, donde los lectores podían sugerir ideas para que un periodista del semanario la elaborase. Cuando la información se publicaba, el lector que había sugerido la idea también recibía crédito por ello. Otra iniciativa era “The Debate Room”, en el que se recogían distintos puntos de vista sobre un tema de actualidad, normalmente expresados por académicos, responsables de instituciones o expertos de una industria determinada y sobre el que los lectores podían opinar. Otro proyecto editorial fue “In Your Face”, en el que se destacaban comentarios de lectores publicados en *Businessweek.com* a raíz de informaciones publicadas. Si el lector pensaba que su comentario era merecedor de ser destacado, podía contactar con el *Community Editor*, Shirley Brady, quien se encargaba de estas iniciativas. Por otro lado, a través de “5Q4: Five Questions For...”, se daba a los lectores la oportunidad de realizar preguntas a altos ejecutivos a través de *Businessweek.com* y los editores las grababan en una entrevista en vídeo disponible en la página *Web*. Además, se publicaban incluso fotografías de los lectores que contribuían con regularidad. El 21 de mayo de 2009, Adler anunciaba en una de sus notas el lanzamiento de “The Case for Optimism”, un proyecto en *Businessweek.com*, en el que se publicaban ensayos que reflexionaban sobre los signos de recuperación económica que se comenzaban a observar, así como el “*Business Week* Optimism Index” y un *blog* para impulsar la discusión. Cfr., <http://www.Businessweek.com/debateroom/>; http://www.Businessweek.com/blogs/in_your_face/; <http://www.Businessweek.com/blogs/whatsyourstoryidea/>; http://www.Businessweek.com/blogs/five_questions/; ADLER, S. J., “Editor’s Memo. The Case for Optimism”, *Business Week*, 21 de mayo de 2009, p. 5.

¹²⁶⁸ El acceso se podía realizar a través de una ventana en la página principal de *Businessweek.com*, o a través de la dirección: <http://bx.Businessweek.com/>; BRADY, S., “How to use our new *BusinessExchange*”, *Business Week*, 22 de septiembre de 2008, pp. 38 y 39. La revista anunciaba también la introducción de

Para mediados de 2009, *BusinessExchange* disfrutaba de 9,2 millones de usuarios únicos al mes. Keith Fox, *president* del semanario, afirmaba que *BusinessExchange* era un claro e innovador paso hacia el futuro de la industria de los medios. Se trataba de romper el molde tradicional, al poner a los usuarios, lectores, redactores y editores en contacto con la idea de compartir sabiduría. Asimismo, Roger Neal, *general manager* de *Businessweek.com*, afirmaba que *BusinessExchange* diferenciaba a *Business Week* y lo posicionaba como un medio innovador y líder, tanto entre sus competidores como en el desarrollo de productos y el uso de tecnología. La introducción de *Business Week* en el mundo de los medios sociales creaba una oportunidad única para los anunciantes, ya que ofrecía a los departamentos de marketing la posibilidad de llegar a un *target* vertical, ofreciendo una audiencia centrada en algo concreto para un nicho de anunciantes. Para impulsarlo, *BusinessExchange* realizó un acuerdo con la red social *LinkedIn*, de forma que los usuarios de esta red pudieran compartir su información personal a través de sus perfiles. Asimismo, el mundo de la blogosfera también tendría una presencia significativa con contribuciones de páginas *Web* de Federated Media, entre ellos *Silicon Alley Insider*, *Searchblog* y *Duct Tape Marketing*¹²⁶⁹.

En junio de 2009, *Business Week* redujo el número de grandes secciones dentro del semanario¹²⁷⁰ y *Businessweek.com* experimentó un

“Edge”, un programa de liderazgo que combinaba contenidos con herramientas de formación. Cfr., “It’s what’s next. Introducing Edge. The Business Week Solution”, *Business Week*, 27 de abril de 2009, p. 60.

¹²⁶⁹ Cfr., “Business Week Launches “*BusinessExchange*”, 8 de septiembre de 2008, Nueva York, <http://onlinepressroom.net/BusinessWeek/>.

¹²⁷⁰ Las nuevas grandes secciones eran: “In Depth”, “The Business Week”, “New Business”, “What’s Next”, “Personal Business” y “Business Views”, Cfr., “*Business Week*. Contents” 29 de junio de 2009, pp. 3 y 4. Ese mismo año, la versión impresa de *Business Week* se identificaba como revista global con una audiencia semanal de 4,8 millones en 140 países. Una de las iniciativas editoriales para reafirmar este enfoque global fue el lanzamiento de reportajes especiales centrados tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo. En ellos se analizaban los riesgos y oportunidades que el contexto político, económico y social ofrecía para los negocios, siempre desde el ejemplo concreto de empresas locales e internacionales. SMITH, G., “Brazil’s Coming Rebound”, *Business Week*, 17 de agosto de 2009, pp. 42-45; REED, S., “Turkey Turns Outward”, *Business Week*, 12

rediseño general en la presentación de sus contenidos y de su *homepage*. Según John A. Byrne, *editor-in-chief* de la versión digital de la revista, se trataba del primero de los cambios que se iban a introducir en la *Web* para hacer que el sitio fuera “más vibrante, útil y orientado a las noticias de negocios más actuales e importantes”. Lo que no cambiaba, añadía Byrne, era el esfuerzo por mantener los más altos estándares de periodismo y el objetivo de crear un sitio para que los lectores participaran¹²⁷¹.

Para entonces, *Business Week* se había convertido en una marca global que trataba de ofrecer el mejor periodismo económico y de negocios posible a través de distintos soportes. Así identificaba la propia cabecera su imagen de marca:

“*Business Week* is a global source of essential business insight that inspires leaders to turn ideas into action. Through content, context, and collaboration, *Business Week* moderates global conversations and moves business professionals forward”¹²⁷².

A través de todas estas iniciativas, la cabecera trataba de adentrarse en lo que John A. Byrne denominaba como el “nuevo periodismo” (*New Journalism*), cuyo principal fundamento era la participación del lector en la elaboración de los contenidos a través de Internet. Para *Business Week*, la Red era el espacio más creativo

de octubre de 2009, pp. 40-42; SRIVASTAVA, M., “What’s Holding India Back”, *Business Week*, 19 de octubre de 2009, pp. 38-44.

¹²⁷¹ BYRNE, J. A., “Businessweek.com. Our new look”, *Business Week*, 6 de julio de 2009, p. 14. *Businessweek.com* introducía más noticias y análisis sobre la actualidad de los negocios. También se expandía la cobertura de las Bolsas mundiales con más información sobre las principales compañías en los Estados Unidos, Europa y Asia. Para potenciar *BusinessExchange*, se introdujo una ventana en la que se podía ver lo que algunos usuarios estaban leyendo y sus reacciones sobre informaciones de más de 1.500 temas recogidos en esta iniciativa. Un nuevo reproductor de vídeo subrayaba entrevistas e informaciones en este formato. Por último, una nueva barra de navegación agilizaba la búsqueda de temas. Además, Byrne anunciaba el lanzamiento de dos nuevas aplicaciones, una para el iPhone y otra para la Blackberry.

¹²⁷² La cabecera contaba con 155 redactores en Nueva York, 19 corresponsales en 9 corresponsalías en Estados Unidos, y 14 corresponsales internacionales en 10 corresponsalías en otros países (Beijing, Frankfurt, Hong Kong, Corea del Sur, India, Londres, Ciudad de México, Moscú, París y Tokyo). Cfr., <http://onlinepressroom.net/BusinessWeek>.

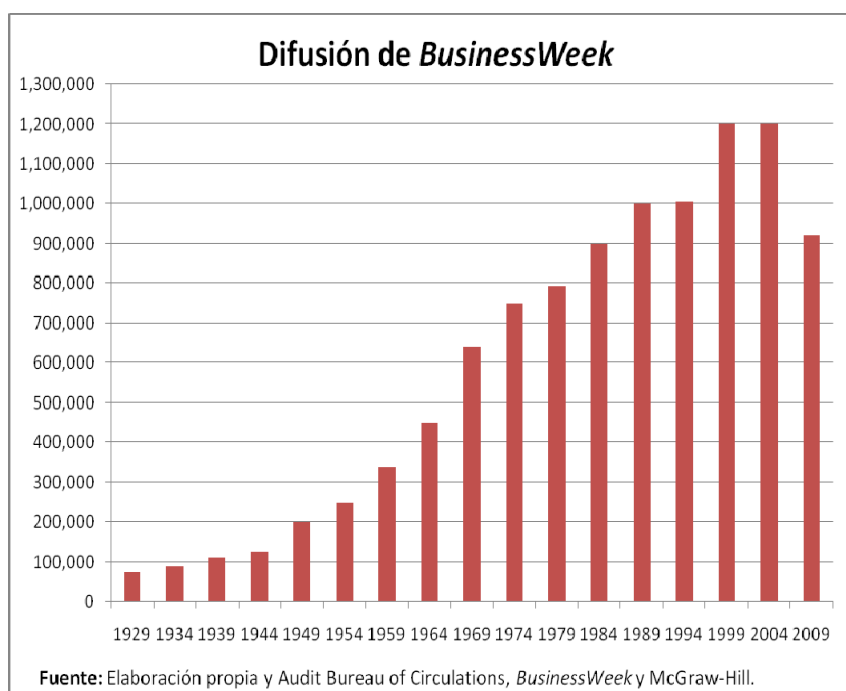
existente, donde los redactores y los usuarios actúan de forma conjunta reinventando la práctica del periodismo. Al mismo tiempo, el semanario aportaba un nuevo valor añadido para el anunciante, ya que éste podía dirigirse a un público muy concreto y con unos mismos gustos. En definitiva, *Business Week* trataba de ofrecer “contexto” además de contenido o, en otras palabras, crear un contexto en torno a un contenido y una marca de calidad para ser competitivo. A través del contexto se establecía una comunidad de lectores realmente “enganchados” e involucrados con la elaboración del contenido que, en cierta manera, dejaba de ser algo único y exclusivo del propio medio¹²⁷³.

Todas estas iniciativas no impidieron que *Business Week* siguiera perdiendo suscriptores de forma lenta pero continua –si en junio de 2005 contaba con 1,2 millones de ejemplares de difusión, esta cifra se redujo hasta los 921.000 en junio de 2009¹²⁷⁴ (ver tabla 4).

¹²⁷³ BYRNE, J. A., “Engaging Readers”, *Medianweek.com*, 9 de junio de 2008, p. 9. Según Byrne, en septiembre de 2007 cada información o entrada de *blog* publicada en *Businessweek.com* recibía una media de 13 comentarios de los lectores. Para septiembre de 2008, después del lanzamiento de toda esta serie de iniciativas, la media de comentarios había ascendido hasta los treinta. Según el propio autor: “El hecho de dar la bienvenida a los lectores y animarles a participar en la práctica periodística es esencial para ser competitivo en el mundo de los medios de comunicación”.

¹²⁷⁴ De esos 921.000 ejemplares, sólo 27.000 se vendían al número y el resto eran suscripciones. Cfr., Audit Bureau of Circulation, *Audit Report Magazine, Business Week, Average circulation for 12 months ended 30 June 2007*; Audit Bureau of Circulation, *Audit Report Magazine, Business Week, Average circulation for 12 months ended June 2009*.

TABLA 4. *Difusión de Business Week (1929-2009)*



Más acusado y decisivo, sin duda, era el desplome de los ingresos publicitarios, que condujo a que el semanario incurriera en pérdidas constantes desde casi el comienzo del nuevo milenio. En el año 2000, cuando la revista alcanzó su mayor esplendor, los beneficios operativos rondaban los 100 millones de dólares. En 2009, sin embargo, se estimaban unas pérdidas cercanas a los 40 millones de dólares¹²⁷⁵. Unas pérdidas que McGraw-Hill no acabaría de digerir.

¹²⁷⁵ El número de páginas de publicidad de *Business Week* en el año 2000 era de casi 6.000, mientras que en 2008 no llegaron a las 1.900. El primer semestre de 2009 se publicaron 591 páginas de publicidad frente a las 936 del primer semestre del año anterior, es decir, un 37% menos. Al mismo tiempo, entre enero y junio de 2009 el semanario obtuvo unos ingresos publicitarios de 78 millones de dólares, un 34% inferior a las cifras de 2008. Cfr., FINE, J., “McGraw-Hill Confirms It’s Mulling Strategic Options for *Business Week*”, *Businessweek.com*, 13 de julio de 2009, <http://www.Businessweek.com/innovate/FineOnMedia/archives/2009/07/mcgr>

4.3.1.7. La venta de *Business Week*

Las continuas presiones de los accionistas para desprenderse de las unidades de negocio no rentables condujo a que, en julio de 2009, McGraw-Hill decidiera “explorar opciones estratégicas” para *Business Week*. Varios medios de comunicación prestigiosos apuntaban que McGraw-Hill había contratado la firma Evercore Partners Inc. para gestionar la posible venta del semanario. Según el *Wall Street Journal* y el mensual *The Atlantic*, esta decisión era tan sólo el comienzo de una revolución en el mercado de las revistas de negocios¹²⁷⁶. Durante un período de dos meses comenzaron a surgir potenciales compradores de la revista, aunque los más consistentes fueron la empresa Bloomberg LP, el multimillonario Mortimer Zuckerman, propietario del *New York Daily News* y *U.S. News &*

[aw-hill_con.html](#); y Magazine Publishers of America, Publishers Information Bureau, <http://www.magazine.org/advertising/revenue/index.aspx>.

¹²⁷⁶ Al comparar cifras de la primera mitad de 2007 y la primera mitad de 2009, *Fortune* había experimentado una reducción del número de páginas de publicidad del 37,4%, *Forbes* un 39,1%, *Time* un 39,5%, *Newsweek* un 44,9% y *Business Week* un 46,2%. En abril de 2009 dejaba de publicarse *Portfolio*, un mensual de negocios lanzado por Condé Nast dos años atrás. Algunos medios como el *Financial Times* llegaron a indicar que la venta del semanario podría realizarse por un dólar, según fuentes cercanas a la revista. Cfr., “The McGraw-Hill companies to pursue Strategic Options for Business Week”, *mcgraw-hill.com*, 13 de julio de 2009; OVIDE, S. y BERMAN, D., “McGraw-Hill Puts *Business Week* on Auction Block”, *wsj.com*, 14 de julio de 2009, <http://online.wsj.com/article/SB124748510469832423.html>; PEERS, M., “Battered Magazines Face Title Fight”, *Ibid.* EDGECLIFFE-JOHNSON, A., “*Business Week* sale may fetch only \$1”, *ft.com*, 13 de julio de 2009; SAIITO, S., y BENSINGER, G., “Business Week Said to Be Up for Sale by McGraw-Hill”, *Bloomberg.com*, 13 de julio de 2009, <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601109&sid=abELiuNJa7K0>; PÉREZ-PENÁ, R., “McGraw-Hill Is Said to Be Seeking a Buyer for *Business Week*”, *nytimes.com*, 14 de julio de 2009, http://www.nytimes.com/2009/07/14/business/media/14mag.html?_r=1; HIRSCHORN, M., “The Newsweekly’s Last Stand”, *The Atlantic*, Julio/Agosto de 2009, <http://www.theatlantic.com/doc/print/200907/news-magazines>; THOMS ON, D., “*Business Week*’s Sale and the Future of the Newsweekly”, *The Atlantic*, 13 de julio de 2009, <http://business.theatlantic.com/>; FINE, J., “Blog: Fine on Media. McGraw-Hill Confirms It’s Mulling Strategic Options For *Business Week*”, *Businessweek.com*, 13 de julio de 2009, http://www.businessweek.com/innovate/FineOnMedia/archives/2009/07/mcgraw-hill_con.html; FINE, J., “Bidders Emerge for *Business Week*”, *Businessweek.com*, 23 de julio de 2009, http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/jul2009/db20090723_350469.htm.

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

World Report –además de dueño de *Fast Company* y *The Atlantic*-, y dos empresas de capital privado: OpenGate Capital –que en octubre de 2008 adquirió la revista *TV Guide*-, y ZelnickMedia LLC.

Por fin, después de abundantes especulaciones, el 13 de octubre de 2009 se anunciaba la venta de la revista a Bloomberg LP por alrededor de cinco millones de dólares, más otros diez millones de dólares para asimilar parte de las pérdidas del semanario –que se estimaban en torno a los 40 millones ese año. Comenzaba entonces un período de incertidumbre sobre el futuro profesional de los miembros de la redacción del semanario que se fue concretando de forma progresiva hasta que la operación empresarial se cerró de forma definitiva el 1 de diciembre¹²⁷⁷.

Fundada en 1981 por el que más tarde se convertiría en alcalde de la ciudad de Nueva York, Michael Bloomberg, se trata de una firma privada especializada en los servicios de información financiera y, desde 1990, con un área muy importante dedicada al periodismo financiero y económico, en la que cuenta con alrededor de 1.500 periodistas repartidos en 145 corresponsalías por todo el mundo¹²⁷⁸. Bloomberg distribuye las informaciones a través de sus terminales, su página *Web*, un canal de televisión, radio y una revista¹²⁷⁹.

Daniel L. Doctoroff, presidente de Bloomberg LP, afirmaba que la compra de *Business Week* era la adquisición más significativa en la historia de la compañía y suponía una inversión para aumentar sus servicios informativos. El objetivo era seguir haciendo de *Business Week* un medio más importante y llegar a la clase directiva que formaba la audiencia mayoritaria del semanario, y en la que *Bloomberg*

¹²⁷⁷ BESINGER, G., “McGraw-Hill Will Sell Business Week to Bloomberg LP”, *Bloomberg*, 13 de octubre de 2009, <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601087&sid=aDhVXr9oTkJE>; LOWRY, T., “Bloomberg Wins Bidding For Business Week”, *Businessweek.com*, 13 de octubre de 2009, <http://www.Businessweek.com/innovate/FineOnMedia/archives>; OVIDE, S., y ADAMS, R., “Bloomberg to Buy Business Week After McGraw-Hill Tires of Losses”, *wsj.com*, 13 de octubre de 2009, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704107204574471680362516084.html>; ROUSH, C., “Bloomberg completes deal for Business Week”, *Talking Biz News*, 1 de diciembre de 2009, <http://weblogs.jomc.unc.edu/talkingbiznews/?p=12149>.

¹²⁷⁸ Para un relato del surgimiento de la compañía, véase BLOOMBERG, M., *Bloomberg by Bloomberg*, Wiley, New York, 2001.

¹²⁷⁹ Cfr., <http://about.bloomberg.com/news.html>.

tenía una escasa penetración. En palabras de Doctoroff: “No podríamos estar más entusiasmados [...] No estamos comprando *Business Week* para cerrarlo. Lo estamos comprando para edificarlo”¹²⁸⁰.

El nuevo director editorial de *Bloomberg/Business Week*, nuevo título de la cabecera, sería Norman Pearlstine, actual jefe de contenidos de *Bloomberg* y toda una institución dentro del periodismo en los Estados Unidos, tras su paso como *editor-in-chief* de *Time* y *executive editor* del *Wall Street Journal*.

Por su parte, Harold “Terry” McGraw, CEO de McGraw-Hill, afirmaba que había sido una decisión muy difícil, ya que *Business Week* era todo un emblema dentro de la compañía. Pero el plan estratégico de la empresa consistía en deshacerse de aquellas unidades de negocio que no resultaran rentables:

“I am very proud of the tremendous contributions *Business Week* has made to The McGraw-Hill Cos. throughout its rich history. It is a truly outstanding franchise and the best source of business reporting in the world. We are pleased that we have reached an agreement for *Business Week* to be acquired by Bloomberg, which shares the same high standards for editorial independence, integrity and excellence that have long defined *Business Week*”¹²⁸¹.

La operación empresarial fue recogida con optimismo dentro de la redacción del semanario, debido en parte al gran prestigio de *Bloomberg* dentro del periodismo de negocios, obtenido gracias a su rigor, excelencia, integridad y globalidad, valores esenciales también en *Business Week*. En palabras del *editor-in-chief*, Stephen J. Adler:

“In our very first issue, on Sept. 7, 1929, we asserted that our ambition was ‘to become indispensable’ to business people and to ‘write sanely and intelligently of business without being pompous or ponderous’. Through times of war and peace, through booms and busts, we’ve made this our mission—and we have nearly 5 million magazine readers and more than 10 million online users to show for it. Now we get the chance to become even bigger and stronger, in collaboration with our

¹²⁸⁰ BESINGER, G., *op. cit.*; LOWRY, T., *op. cit.*; OVIDE, S., y ADAMS, R., *op. cit.*

¹²⁸¹ *Idem.*

soon-to-be new owner, Bloomberg LP, which signed a contract on Oct. 13 to purchase *Business Week* from The McGraw-Hill Companies”¹²⁸².

A pesar de esta coincidencia de valores y de la aceptación del nuevo propietario, la primera marcha destacada dentro del semanario fue precisamente la de Adler, quien el 20 de octubre anunciaba su dimisión, tan pronto como la fusión empresarial se produjera. En una nota a los empleados de la empresa, Adler –quien poco después se convertiría en vicepresidente y director editorial del servicio profesional de *Thomson Reuters*¹²⁸³ - tuvo palabras de reconocimiento a la buena labor periodística de la redacción y también a la confianza depositada en él por los ejecutivos de la compañía. Así justificaba su decisión:

“It was hugely important to me to help find the right home for *Business Week* and to work closely with our business-side colleagues to ensure that staffers would be provided appropriate benefits under any circumstance. Now that these goals have been accomplished, I’m considering other opportunities, and I believe it makes sense for a new owner to move forward with a new editor”¹²⁸⁴.

Unas semanas después, Keith Fox, presidente del semanario, y Roger Neal, manager de las operaciones *online*, también anunciaban su dimisión. Fox había sido nombrado presidente en abril de 2007, después de haber supervisado la estrategia de marketing de la cabecera con anterioridad y, a pesar de su dimisión, continuaría dentro de McGraw-Hill. Unas semanas más tarde, la nueva *Bloomberg Business Week* anunciaría el nombramiento de Paul Bascovert, proveniente de Dow Jones, como nuevo presidente de la cabecera¹²⁸⁵. Por su parte, Neal se había unido al grupo en 2006

¹²⁸² ADLER, S. J., “Editor’s memo. New Home, shared values”, *Business Week*, 26 de octubre de 2009, p. 8.

¹²⁸³ ROUSH, C., “Former BW editor joins Thomson Reuters”, *Talking Biz News*, 1 de diciembre de 2009, <http://weblogs.jomc.unc.edu/talkingbiznews/?p=12170>

¹²⁸⁴ LOWRY, T., “Adler To Resign As *Business Week*’s Editor-in-Chief”, *Businessweek.com*, 20 de octubre de 2009, <http://www.Businessweek.com/innovate/>

¹²⁸⁵ LOWRY, T., “Dow Jones Executive Recruited To Be Bloomberg Business Week President”, *Businessweek.com*, 7 de diciembre de 2009, http://www.Businessweek.com/innovate/FineOnMedia/archives/2009/12/dow_jones_execu.html

proveniente de eBay, donde era director de asociaciones estratégicas. Bajo el liderazgo de ambos, la cabecera llevó a cabo un rediseño general, lanzó al mercado la iniciativa digital *BusinessExchange* –que para octubre de 2009 contabilizaba un 16% de los ingresos *online*, aunque estas cifras quedaban todavía lejos de las expectativas que se habían puesto en esta costosa iniciativa- y se impulsó *Businessweek.com*, que entre de 2006 y 2009 aumentó el número de usuarios únicos mensuales en un casi 40%, para pasar de 6,4 millones de usuarios a más de 10 millones. Desde que se hiciera pública la decisión de vender la cabecera, ambos tuvieron un papel crucial en la búsqueda de un comprador para *Business Week*¹²⁸⁶.

La marcha de los directivos de la cabecera continuó con numerosos despidos en la redacción, creando un gran desconcierto. Varias docenas de redactores y editores, muchos de ellos auténticos símbolos del semanario y del periodismo de negocios, fueron despedidos con motivo de la operación empresarial. Algunos periodistas, en cambio, continuaron en sus puestos de trabajo para iniciar el nuevo proyecto editorial, y a otros les ofrecieron la posibilidad de trabajar dentro de los servicios informativos de *Bloomberg News*¹²⁸⁷. Sin embargo, no todos aceptaron las ofertas recibidas para seguir en el nuevo proyecto. John A. Byrne, *executive editor* de la revista y *editor-in-chief* de *Businessweek.com*, decidió iniciar su

¹²⁸⁶ LOWRY, T., “*Business Week* President Keith Fox to Stay with McGraw-Hill”, *Businessweek.com*, 30 de octubre de 2009; LOWRY, T., “*Business Week*’s Top Online Executive To Leave Magazine”, *Businessweek.com*, 5 de noviembre de 2009, www.Businessweek.com/innovate/

¹²⁸⁷ ROUSH, C., “Layoffs begin at *Business Week*”, *Talking Biz News*, 19 y 20 de noviembre de 2009, <http://weblogs.jomc.unc.edu/talkingbiznews/?p=11890>; ROUSH, C., “BW staffers say goodbye”, *Talking Biz News*, 1 de diciembre de 2009, <http://weblogs.jomc.unc.edu/talkingbiznews/?p=12165>. Entre los despedidos, cabe destacar a Michael Mandel, *chief economist*, Pete Engardio, *senior writer* de temas internacionales, y a todos los columnistas, entre ellos, los veteranos Stephen Wildstrom (“Tech&You”); Gene Marcial (“Inside Wall Street”); James Cooper (“Business Outlook”); y columnistas externos como Maria Bartiromo o Jack y Suzy Welch, cuyas columnas tenían un gran éxito entre los lectores. Además de los numerosos despidos, *Small Biz* dejó de publicarse de forma impresa y, a partir de entonces, sus contenidos se publicarían exclusivamente *online*. Cfr., KELLY, K. J., “Jack Welch ends *Business Week* column”, *nypost.com*, 13 de noviembre de 2009, http://www.nypost.com/p/news/business/jack_welch_ends_BusinessWeek_column_1HKIsyFQwEOAa2GSYI9GJK.

propia empresa dedicada al periodismo digital. Byrne había sido uno de los periodistas más importantes de la revista. Durante su etapa como redactor, la grandiosidad y calidad de su trabajo –publicó hasta 58 temas de portada–, hizo que el anterior director del semanario, Steve Shepard, le denominara “Johann Sebastian Byrne”. Byrne había dirigido importantes proyectos en la era digital del semanario, entre ellos *BusinessExchange* y había sido una fuente de inspiración para los periodistas jóvenes de la publicación¹²⁸⁸.

Finalmente, el 17 de noviembre se anunciaba a Josh Tyrangiel como el nuevo *editor-in-chief* de la nueva *Bloomberg Business Week*¹²⁸⁹. Este joven de 37 años había sido hasta la fecha *deputy managing editor* de la revista *Time* y máximo responsable de sus operaciones digitales. Su apuesta resultaba innovadora ya que el nuevo director no tenía experiencia como periodista de negocios. Tyrangiel reconocía que para crear “un excelente e indispensable semanario de negocios”, iba a necesitar el apoyo de todos sus redactores y editores. Según Tyrangiel, la razón por la que Norman Pearlstine y el *editor-in-chief* de *Bloomberg*, Matthew Winkler, le habían contratado radicaba en su eficacia a la hora de hacer trabajar a la gente en equipo. Con esta contratación, *Bloomberg* subrayaba su intención de llegar a una audiencia más amplia, más allá de Wall Street y de la comunidad de inversores profesionales, tanto a través de la versión impresa como la digital¹²⁹⁰.

¹²⁸⁸ LOWRY, T., “Byrne Leaving the Magazine to Start His Own Digital Media Company”, *Businessweek.com*, 24 de noviembre de 2009. Cfr., http://www.Businessweek.com/innovate/FineOnMedia/archives/2009/11/byrne_leaving_b.html#more; ROUSH, C., “Executive editor Byrne decides to leave Business Week”, *Talking Biz News*, 24 de noviembre de 2009, <http://weblogs.jomc.unc.edu/talkingbiznews/?p=12034>.

¹²⁸⁹ El primer número de la nueva cabecera tuvo fecha del 14 de diciembre de 2009. Los contenidos y el diseño no presentaban apenas cambios con la cabecera tradicional, si bien en la portada se apreciaba el nombre *Bloomberg* por encima del de *Business Week*. A partir de diciembre comenzaron a verse cada vez más informaciones firmadas por periodistas de *Bloomberg*. Cfr., <http://onlinepressroom.net/BusinessWeek/>.

¹²⁹⁰ LOWRY, T., “Top Time Editor To Become *Business Week*’s New Editor”, *Businessweek.com*, 17 de noviembre de 2009; LOWRY, T., “A Chat With *Business Week*’s Editor-To-Be”, *Businessweek.com*, 17 de noviembre de 2009, <http://www.Businessweek.com/innovate/>; *Bloomberg Business Week*, 14 de diciembre de 2009.

De esta forma, McGraw-Hill se deshacía de uno de sus títulos más significativos y emblemáticos a lo largo de su historia. El futuro de la marca y del semanario quedaba en manos de Bloomberg, una empresa con gran prestigio en todo el mundo dentro del periodismo financiero y de negocios, y con una fuerte apuesta por la calidad editorial de sus contenidos.

4.3.2. Del *crash* de 1987 a la crisis de 2008

La cobertura de temas macroeconómicos, políticos y sociales fue uno de los pilares editoriales de *Business Week* en estos años. Debido a que el semanario era una revista de negocios horizontal, la buena cobertura de esos campos cada vez era más relevante para entender a fondo los temas empresariales y los procesos de innovación y cambio tecnológico, tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo¹²⁹¹.

Steve Shepard afirmaba que muchos periódicos y revistas también cubrían la economía, pero *Business Week* era pionera a la hora de explicar nuevos pensamientos, de identificar a personalidades e investigadores influyentes, así como tendencias e ideas, y hacer los mejores análisis posibles de los ciclos económicos. En este proceso, el semanario no trataba de defender a ningún partido político ni a ninguna ideología en particular, ya fuera keynesianista, monetarista o de la economía de la oferta, sino que se examinaban todas ellas y se enjuiciaban con la mayor rigurosidad posible. Se trataba de mantener el debate sobre economía de forma racional y no personalizada, ya que nadie tenía el monopolio sobre el saber económico¹²⁹².

¹²⁹¹ Prueba de ello era que durante la reunión matinal que los editores de la revista mantenían cada mañana a las 9:30h., para revisar las noticias del día anterior y la lista de informaciones para el próximo número, la Reserva Federal ocupaba siempre una atención especial. Asimismo, la cabecera realizaba un seguimiento continuo de los planes económicos, políticos y sociales de los presidentes y sus administraciones. Cfr., DOWLING, R. J., “To Our Readers. Let’s Argue About the Fed”, *Business Week*, 16 de julio de 2001, p. 1.

¹²⁹² Shepard alardeaba de que en los años cincuenta y sesenta, *Business Week* había inventado la cobertura de la economía como noticia, esto es, como un asunto

4.3.2.1. La inestabilidad bursátil y el liberalismo global

Aunque Reagan había conseguido que la nación entrara de nuevo en un período de crecimiento económico, todavía tenía el reto de reducir el gran déficit nacional que arrastraba, ya que podría perjudicar el crecimiento a largo plazo, sostenía el semanario¹²⁹³.

En el último número de 1986, el tradicional reportaje sobre perspectivas de inversión afirmaba que las predicciones para el próximo año no eran optimistas, con una previsión de “crecimiento moderado”. La caída del valor del dólar, el déficit presupuestario y comercial, el lento crecimiento nacional e internacional, la subida de los tipos de interés, y los crecientes signos de inflación sugerían que la expansión más duradera desde la posguerra podía correr serios riesgos. A pesar de ello, esperaba que el mercado de valores continuara subiendo. De hecho, el incremento de la Bolsa de un 11% en febrero de 1987 respondía a la buena salud de las compañías estadounidenses,¹²⁹⁴ y las posteriores bajadas del mercado, en abril de

importante e interesante que merecía la atención de forma regular, no sólo en publicaciones académicas, sino también en revistas semanales populares. A lo largo de su historia, la cabecera había contado con doctores en economía que se convertían en periodistas y periodistas que llegaban a dominar la economía casi con rigor académico. El principal innovador en los años cincuenta había sido Leonard Silk, un doctor en economía que acabaría dedicándose al Periodismo y que trabajó durante muchos años en *Business Week*, para pasar después a *The New York Times*. En 1960, Silk contrató a un joven académico, también doctor en Economía por la Universidad de Stanford y profesor de Economía de la Washington State University, en Pullman, Wash., llamado Bill Wolman. Silk dejó la revista en 1969 y durante la mayor parte de los siguientes treinta años, Wolman serviría como *chief economist*. Wolman, gran conocido como comentarista televisivo, continuó y mejoró la cobertura de la economía y consiguió numerosos premios periodísticos, incluido un *National Magazine Award*. Michael J. Mandel, doctor en economía por Harvard y uno de los mejores expertos en la Nueva Economía, pasaría a ser el nuevo *chief economist*, desde el número del 5 de noviembre de 2001, con Peter Coy como *economics editor*. Cfr., *Business Week*, 5 de noviembre de 2001, p. 5.

¹²⁹³ WILDSTROM, S. H., et al., “Economic Policy: Now the hard part”, *Business Week*, 11 de febrero de 1985, pp. 1 y 102-108..

¹²⁹⁴ PENNAR, K., et al., “Jitters”, *Business Week*, 11 de mayo de 1987, pp. 40-45; LADERMAN, J. M., “Where to invest in 1987”, *Business Week*, 29 de diciembre de 1986, pp. 1 y 53-178; SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Ibid.*, p. 11. En marzo

1987 se interpretaron como correctivas más que catastróficas, según el semanario¹²⁹⁵. En ese contexto, se produjo la dimisión de Volcker como presidente de la Fed, y la llegada de Alan Greenspan a la presidencia de la Reserva Federal, en junio de 1987, lo que fue calificado como algo positivo y que podría reinstaurar la confianza en el mercado¹²⁹⁶.

Sin embargo, no ocurrió así. El número del 2 de noviembre hacía referencia al desplome de la Bolsa, después de cinco años de gran crecimiento. Este hecho transmitía un mensaje claro: las naciones, los directivos y los inversores debían abandonar su ilusión de riqueza ilimitada y volver a la realidad. El semanario afirmaba que la nación tendría que luchar para evitar una recesión porque, aunque el mercado de valores volviera a crecer, la confianza se había desplomado y sería muy complicado recuperarla¹²⁹⁷.

de 1986, la revista dedicó una de sus portadas a la tendencia alcista de la Bolsa y afirmaba que todavía podía crecer más. Se trataba de la subida más continuada desde los años treinta, gracias a la mayor estabilidad de los precios, a una caída de los tipos de interés y un descenso de los precios del petróleo. No obstante, advertía de los problemas que podía haber en el mercado inmobiliario, donde los bancos estaban promoviendo hipotecas que conllevaban serios riesgos, tanto para los prestamistas como para la economía, ya que si los tipos de interés subían o se producía una recesión, los consumidores con un exceso de deuda podían acabar perdiendo sus casas. Cfr., BIANCO, A., et al., “How high is up?”, *Business Week*, 17 de marzo de 1986, pp. 94-100; “SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Ibid.*, p. 14; LADERMAN, J., et al., “What the rally really means”, *Business Week*, 2 de febrero de 1987, pp. 1 y 58-63; “What the market is telling managers”, *Ibid.*, p. 94; LADERMAN, J. M., y FRANK, J. N., “What’s making the market swing so wildly”, *Business Week*, 9 de febrero de 1987, pp. 72 y 73; BARTLETT, S., et al., “The home equity gold rush”, *Business Week*, 9 de febrero de 1987, pp. 1 y 64-70; “A house is not a loan”, *Ibid.*, p. 108.

¹²⁹⁵ BARTLETT, S., “A bad case of nerves”, *Business Week*, 27 de abril de 1987, pp. 30-32.

¹²⁹⁶ RIEMER, B., et al., “What’s in store at the Fed”, *Business Week*, 15 de junio de 1987, pp. 26-30; “A good choice for the Fed”, *Ibid.*, p. 118; WEISS, S., “How does the street spell relief? G-R-E-E-N-S-P-A-N”, *Business Week*, 22 de junio de 1987, pp. 122 y 123.

¹²⁹⁷ En sus editoriales, la revista se mostraba muy crítica con el Congreso y la Casa Blanca, ya que a pesar de conocer el estado de la economía no habían tomado las medidas necesarias para parar esta crisis económica. La cabecera sugería reducir el déficit presupuestario de forma gradual, ya que si se hacía de forma brusca podría conllevar una recesión. También proponía establecer una política monetaria expansiva a través de tipos de interés más bajos, reducir el gasto en Defensa y las

Esta amplia y detallada cobertura sobre la inestabilidad del mercado de valores hizo que incluso la comunidad académica tomara contenidos de *Business Week* para ilustrar fenómenos relacionados con el efecto de la información especializada en economía y negocios en los mercados¹²⁹⁸. Para entonces, como ha señalado Arrese, el semanario, junto con *The Wall Street Journal*, era la cabecera económica más reconocida en su país¹²⁹⁹.

En el plano político, la era Reagan daría paso a un período continuista, liderado por George Bush tras su victoria en las elecciones presidenciales. Según la revista, Bush debía darse a conocer a la nación lo antes posible, ya que carecía del gran carisma de Reagan en 1988. La economía era su principal problema y, a pesar del continuismo, el *laissez-faire* de Reagan había terminado y era necesaria una mayor regulación¹³⁰⁰.

pensiones de trabajadores del sector público, reformar el sistema de impuestos de la seguridad social, recortar los subsidios agrícolas, subir los impuestos al consumo en general y dejar que el dólar se estabilizara de acuerdo al mercado. Por otro lado, desaconsejaba poner límites a la oleada de fusiones y adquisiciones que se estaba produciendo, para evitar lo ocurrido en 1929. Estos movimientos empresariales eran necesarios si las compañías estadounidenses querían competir de forma exitosa en mercados globales. Asimismo, se apelaba a no caer en medidas proteccionistas ni “actuar como si el *crash* fuera tan sólo una corrección técnica, ya que la economía estadounidense estaba desequilibrada y necesitaba arreglo”. Cfr., PENNAR, K., et al., “How bad”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1987, pp. 1 y 42-56; “The market to Washington: Wake up”, *Ibid.*, p. 210; BARTLETT, S., et al., “Starting over”, *Business Week*, 9 de noviembre de 1987, pp. 1 y 31-55; JONAS, N., et al., “It’s time for America to wake up”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1987, pp. 1 y 158-177; “The right economic medicine”, *Ibid.*, p. 246; VAMOS, M. N., “Wall Street’s credibility gap”, *Business Week*, 23 de noviembre de 1987, pp. 1 y 92-106; “Brokers can’t be financial planners”, *Ibid.*, p. 146.

¹²⁹⁸ Cfr., SCHNAARS, S. P., “The Accuracy of *Business Week*’s Industry Outlook Survey”, *Interfaces*, vol. 18, No. 5, 1988, pp. 35-38; SANT, R., y ZAMAN, M.A., *op. cit.*, MATHUR, I., y WAHEED, A., “Stock Price Reactions to Securities Recommended in Business Week’s ‘Inside Wall Street’”, *The Financial Review*, Vol. 30, No. 3, August 1995, pp. 583-604; LOH, C. et al., *op. cit.*; PALMAN, O., et al., *op. cit.*

¹²⁹⁹ ARRESE, Á., *Prensa económica...*, *op. cit.*, p. 282.

¹³⁰⁰ WALCZAK, L., et al., “Bush: No. 1 At last”, *Business Week*, 21 de noviembre de 1988, pp. 1 y 32-45; “There’s no dodging the issues now”, *Ibid.*, p. 130; McNAMEE, M., et al., “George Bush’s Morning After”, *Business Week*, 28 de noviembre de 1988, pp. 28 y 29; SMART, T., “Regulation rises again”, *Business Week*, 26 de junio de 1989, pp. 28 y 29.

Desde el punto de vista internacional, cabe destacar en estos años la cobertura realizada de la caída del muro de Berlín, el 9 de noviembre de 1989, y de la revolución en los países del Este de Europa. En la Unión Soviética, los pasos de Gorbachov hacia la democracia marcaban el comienzo del final del sistema comunista.

La revista había mostrado su confianza en Gorbachov desde que fuera elegido como secretario general del partido comunista de la Unión Soviética en 1985, ya que su llegada suponía un cambio y un mayor aperturismo hacia el diálogo con el resto del mundo y hacia el capitalismo, a través de la competitividad y la empresa privada. Sin embargo, las reformas introducidas por Gorbachov, conocidas como Perestroika, no consiguieron frenar el deterioro de la situación económica en la Unión Soviética.

Desde septiembre de 1991 el semanario analizaba la caída soviética y señalaba que Occidente se enfrentaba a grandes retos y oportunidades conforme Rusia y las repúblicas soviéticas se separaban. Entre ellas, indicaba los retos de Lituania, Letonia y Estonia ante su futuro como naciones independientes. En general, *Business Week* defendió una rápida desintegración del bloque, y una integración con occidente y la apertura de su sistema al libremercado. Ya en abril de 1992 auguraba la llegada de una depresión económica a Rusia y que el colapso industrial significaría “despidos, hambre e incluso revueltas sociales”.

A pesar de que Boris Yeltsin había conseguido grandes logros, éste sería recordado por haber fallado en consolidar la democracia y una verdadera economía abierta. Posteriormente, la revista se hacía eco a principios de 2000 de cómo Vladimir Putin, primer ministro de Rusia y un nacionalista con tendencia hacia el libre mercado, estaba muy bien posicionado para suceder a Yeltsin como presidente del país tras las elecciones que se celebrarían en junio de ese mismo año. La publicación sugería la necesidad de que Putin simplificara el sistema fiscal y rebajara los impuestos. Asimismo, se necesitaba privatizar la tierra y clarificar el papel de la inversión estatal y extranjera en Rusia, aunque se advertía que, en el fondo, Putin había recurrido a medidas demasiado duras para

restaurar el antiguo aparato de seguridad soviético y fortificar su poder¹³⁰¹.

Por otro lado, la cierta apertura de China al capitalismo –pese a los trágicos hechos de la plaza Tiananmen– podía anunciar la emergencia de un gigante económico. Coincidiendo con el gran desarrollo económico chino, la India surgió como otro de los principales focos a los que la revista prestó especial atención, debido al interés de las empresas estadounidenses en la zona¹³⁰².

¹³⁰¹ Cfr., PEARSON, J., et al., “A Soviet leader who can walk the world stage”, *Business Week*, 25 de marzo de 1985, pp. 42 y 43; “President Reagan Extends a Hand”, *Business Week*, 1 de abril de 1985, p.110; JAVETSKI, B., et al., “Gorbachev’s das Kapitalism”, *Business Week*, 13 de julio de 1987, pp. 30 y 31; GALUSZKA, P., et al., “Reforming the Soviet economy”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1987, pp. 1 y 76-88; BRADY, R., et al., “Shattered dreams”, *Business Week*, 11 de febrero de 1991, pp. 1 y 14-21; BRADY, R., et al., “Yeltsin’s triumph”, *Business Week*, 2 de septiembre de 1991, pp. 1 y 14-24; “Hail Gorbachev –and farewell”, *Business Week*, 30 de diciembre de 1991, p. 112; BRADY, R. et al., “After the Soviet Union”, *Business Week*, 9 de septiembre de 1991, pp. 1 y 18-27; “Ease the pain of disintegration...”, *Ibid.*, p. 60; “...And Speed integration with the west”, *Idem*, “Helping Russia make it to market”, *Business Week*, 16 de diciembre de 1991, p. 60; BRADY, R., “The great Russian depression of 1992?”, *Business Week*, 20 de abril de 1992, pp. 16-18; STAROBIN, P., et al., “Putin’s Russia”, *Business Week*, 17 de enero de 1999, pp. 16-19; “On the top of Putin’s agenda”, *Ibid.*, p. 60; STAROBIN, P., y TAVERNISE, S., “Russia: Putin’s crackdown”, *Business Week*, 3 de abril de 2000, pp. 1 y 16-20; TEMPLEMAN, J., “A new economic miracle”, *Business Week*, 27 de noviembre de 1989, pp. 1 y 26-37; “The U.S. role in shaping the new Europe”, *Ibid.*, p. 106; SCHARES, G. E., et al., “Reawakening. A market economy takes root in Eastern Europe”, *Business Week*, 15 de abril de 1991, pp. 1 y 18-30; “Now’s the time to invest in Eastern Europe”, *Ibid.*, p. 71.

¹³⁰² JONES, D. E., y ELLIOTT, D., “China enrolls in Hong Kong’s college of capitalism”, *Business Week*, 21 de octubre de 1985, pp. 55 y 56; “Capitalism in China”, *Business Week*, 14 de enero de 1985, pp. 1 y 52-59; “Smart leap toward capitalism”, *Ibid.*, p. 142; DOWLING, R. J., et al., “Communism in turmoil”, *Business Week*, 5 de junio de 1989, pp. 1 y 16-53; YANG, D. J., “Seven days in May: A Beijing Diary”, *Ibid.*, p. 26; “As China’s people power blossoms...”, *Ibid.*, p. 87; “...Gorbachev’s revolution takes root”, *Idem*, YANG, D. J., et al., “China. The great leap backward”, *Business Week*, 19 de junio de 1989, pp. 1 y 20-27; YANG, D. J., “Banners, bravery, and brutality: A reporter’s parting look at Beijing”, *Ibid.*, p. 27; “Don’t cut off China out of anger”, *Ibid.*, p. 83; JAVETSKI, B., et al., “The shock waves from Beijing”, *Business Week*, 26 de junio de 1989, pp. 22 y 23; YANG, D. J., et al., “The other China takes wing”, *Business Week*, 6 de noviembre de 1989, pp. 1 y 18-22; TENORIO, V., y FIELD, A. R., “India’s climate looks good to U.S. software makers”, *Business Week*, 13 de octubre de 1986, pp. 158H-

A pesar de estos acontecimientos, el principal foco geográfico de la política exterior de los Estados Unidos a comienzos de los noventa se encontraba en el Golfo Pérsico¹³⁰³. En el número del 28 de enero de 1991, *Business Week* titulaba en portada “Guerra” (“War”) y señalaba cómo las bombas caídas sobre Bagdad habían terminado con meses de suspenso. El combate –en el que se estaba usando armamento de alta tecnología– alteraría de forma profunda el equilibrio de poder entre Oriente Medio y los Estados Unidos. Por ello, el semanario destacaba cómo los esfuerzos estadounidenses no deberían limitarse a la expulsión de los iraquíes de Kuwait, sino que debían intentar conseguir una estabilidad duradera en Oriente Medio¹³⁰⁴.

Además del difícil panorama internacional, Bush tuvo que afrontar un nuevo período de recesión económica a comienzos de la década, debido al excesivo ritmo de inversión, construcción y préstamos que se había producido en los años ochenta. Además, ningún sector industrial en particular estaba aportando lo necesario para restaurar el crecimiento económico y los beneficios empresariales eran muy reducidos¹³⁰⁵.

Se produjo entonces la emergencia de la alta tecnología –sobre todo de las tecnologías de la información– como principal motor de innovación y crecimiento económico. Desde la segunda

158I; KRIPALANI, M., “Investing in India”, *Business Week*, 11 de agosto de 1997, pp. 1 y 24-28; KRIPALANI, M., y ENGARDIO, P., “The future rise of India”, *Business Week*, 8 de diciembre de 2003, pp. 1 y 38-48; “Rising to India’s Challenge”, *Ibid.*, p. 72; Esta portada sería finalista de la categoría “General Excellence” de los *National Magazine Awards* en 2004; SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. More Kudos for Top-Notch Journalism”, *Business Week*, 5 de abril de 2004, p. 8. “Technology, the Poverty Fighter”, *Business Week*, 28 de junio de 2004, p. 92.

¹³⁰³ REED, S. (Ed.), “Is Iraq really ready to start a new Gulf war?”, *Business Week*, 6 de agosto de 1990, p. 25.

¹³⁰⁴ JAVETSKI, B., et al., “The Gulf”, *Business Week*, 28 de enero de 1991, pp. 1 y 16-29; “Evicting the Iraqis is only the first step”, *Ibid.*, p. 62; HARBRECHT, D., et al., “Managing the war”, *Business Week*, 4 de febrero de 1991, pp. 1 y 14-25; “How to keep the next peace”, *Ibid.*, p. 56. El semanario contaría con el periodista Russell Mitchell como testigo de los hechos. JAVETSKI, B., et al., “Winning the peace”, *Business Week*, 11 de marzo de 1991, pp. 1 y 16-30.

¹³⁰⁵ PENNAR, K., et al., “Are we in recession”, *Business Week*, 13 de agosto de 1990, pp. 1 y 14-18; “Let’s fight the right economic war”, *Ibid.*, p. 74; PENNAR, K., et al., “The new face of recession”, *Business Week*, 24 de diciembre de 1990, pp. 1 y 82-88; “Keep the U.S. recession from going global”, *Ibid.*, p. 100.

mitad de la década de 1990, la apertura de Internet al mundo de los negocios y a la sociedad en general, a través de la *World Wide Web*, supuso un nuevo *boom* económico al hilo del surgimiento de numerosas compañías, que aprovechaban la plataforma *online* como fuente de distribución de sus productos e incluso como base de su modelo de negocio.

4.3.2.2. La Nueva Economía en los noventa

A partir de 1992, *Business Week* se centró en la necesidad de que Estados Unidos tuviera una política industrial que impulsara su competitividad. En definitiva, se necesitaba un plan para frenar la caída de la productividad de las dos décadas anteriores y, para ello, “el conocimiento era el nuevo rey”. En este nuevo contexto, el Gobierno era una pieza clave para promover esta materia prima tan especial y transformarla en nuevas tecnologías que impulsaran la productividad y la competitividad¹³⁰⁶.

Ante la abrumadora victoria de Clinton en las presidenciales del 16 de noviembre de 1992, *Business Week* señalaba que la economía, un asunto que le había ayudado a ganar las elecciones, iba a ser su principal trabajo en su primera etapa como presidente¹³⁰⁷. Sin embargo, las elevadas expectativas puestas en Clinton sufrieron un

¹³⁰⁶ A pesar de que la revista siempre había sido firme defensora del libre mercado, en esta ocasión acallaba las voces críticas que no querían que el Gobierno se inmiscuyera en los negocios, afirmando que la industria y el Gobierno debían ser socios para conseguir el crecimiento. Cfr., FARREL, C., y MANDEL, M. J., et al., “Industrial policy”, *Business Week*, 6 de abril de 1992, pp. 1 y 44-50; “Forging a growth policy for America”, *Ibid.*, p. 76.

¹³⁰⁷ Al final de la campaña de 1992, la revista recordaba que nunca había apoyado a ningún candidato en unas elecciones, pero que creía conveniente señalar lo que se podía aprender de las campañas presidenciales. En éstas, en concreto, resaltaba la gran importancia de la comunicación de los candidatos, y ponía como ejemplo la interactividad a través de las apariciones en televisión o los encuentros con votantes para involucrar más a la sociedad. “The lessons of campaign ‘92”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1992, p. 91; DUNHAM, R. S., et al., “President Clinton. Job one: the economy”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1992, pp. 1 y 24-34; “Roll up your sleeves, Mr. Clinton”, *Ibid.*, p. 99, y “...and you too, corporate America”, *Idem*.

gran revés con su propuesta de subida de impuestos, la segunda más grande de la historia, y con el fallido intento de reforma del sistema sanitario¹³⁰⁸.

Estas desilusiones no impidieron que, en junio de 1993, la revista dedicara uno de sus editoriales a reconocer la buena labor de Clinton, destacando sus logros en la reducción del déficit federal, y en la apertura de mercados a través del GATT y del NAFTA. En política exterior, Clinton había conseguido progresos en Rusia y Somalia, aunque había fallado en Bosnia¹³⁰⁹.

Estos logros fueron en buena medida los causantes de la reelección de Clinton en 1996. En su segundo mandato, la cabecera vaticinaba que su política nacional iba a ser más centrista, para buscar posibles consensos, ya que los republicanos contaban con mayoría en el Congreso. Al mismo tiempo, era de esperar que gran parte de su esfuerzo se centrara en los retos que se presentaban en el extranjero¹³¹⁰.

Desde finales de 1996, *Business Week* advertía de la crisis asiática que se avecinaba en dos frentes: Japón y el sudeste asiático. Por un lado, la debilidad de la economía japonesa exigía la necesidad de realizar una reforma administrativa y una mayor desregulación para bajar los precios y activar de nuevo el crecimiento. El desplome del mercado de valores de Tokyo había llevado a la denominada “economía del milagro” a una recesión sin precedentes. La burbuja de los años ochenta había estallado finalmente, y el país debía cambiar para mantener su competitividad¹³¹¹.

Por otro, en los países del sudeste asiático había comenzado una preocupante desaceleración económica. Las señales de alarma se acentuaron en los primeros meses de 1997, cuando la revista publicó

¹³⁰⁸ MAGNUSSON, P., et al., “Painful vision”, *Business Week*, 1 de marzo de 1993, pp. 26-31; “Mr. Clinton’s lost opportunity”, *Ibid.*, p. 67; “Clinton’s health plan: Just a start”, *Business Week*, 20 de septiembre de 1993, p. 64; DUNHAM, R. S., et al., “Why business hates Clinton”, *Business Week*, 10 de octubre de 1994, pp. 26-28; “Why Clinton has business fuming”, *Ibid.*, p. 64.

¹³⁰⁹ “Time to count Clinton’s successes”, *Business Week*, 28 de junio de 1993, p. 60.

¹³¹⁰ GLECKMAN, H., et al., “Chapter Two”, *Business Week*, 18 de noviembre de 1996, pp. 1 y 32-39; “A vote for the sensible center”, *Ibid.*, p. 92.

¹³¹¹ NEFF, R., et al., “Japan. Will it lose its competitive edge?”, *Business Week*, 17 de abril de 1992, pp. 1 y 16-24; “Tokyo: Hidden problems get worse”, *Business Week*, 31 de agosto de 1992, p. 72.

informaciones que reflejaban el mal estado del sistema bancario y financiero de países como Tailandia, Indonesia, China, Taiwan, además del de Corea del Sur y Japón. El semanario subrayaba la necesidad de que estos países adaptaran un sistema capitalista basado en la transparencia y orientado al mercado, tratando de separar el sistema bancario del político y de acabar con el mercantilismo¹³¹².

En cuanto al continente europeo, el 27 de abril de 1998 se publicaba un número especial dedicado a la llegada del euro y afirmaba que la revolución para crear una economía europea nueva estaba en marcha: la unión monetaria barrería las fronteras nacionales de muchas empresas, los planes de pensiones excesivamente generosos y la rigidez de las normas de trabajo. En su lugar, emergería la segunda economía del mundo, mucho más competitiva y plagada de nuevas oportunidades. Pero también señalaba que esta transición sería difícil, porque era necesario que los políticos estuvieran dispuestos a asumir cierta pérdida de control del poder nacional. En definitiva, se trataba del plan económico más ambicioso realizado en Europa desde la Segunda Guerra Mundial¹³¹³.

¹³¹² BREMNER, B., et al., "Japan. Is it headed for another recession?", *Business Week*, 16 de diciembre de 1996, pp. 24-27; "The bureaucrats are bogging down Japan", *Ibid.*, p. 76; ENGARDIO, P., et al., "Time for a reality check in Asia", *Business Week*, 2 de diciembre de 1996, pp. 1 y 40-47; "Asia needs to rewrite its strategy", *Ibid.*, p. 72; BREMNER, B., et al., "Asia's bad bank", *Business Week*, 24 de febrero de 1997, pp. 24-28; "Cleaning up Asia's bank mess", *Ibid.*, p. 60. Tailandia fue uno de los primeros países en sentir la crisis, y de forma más acusada, debido a los excesos cometidos en años anteriores. La revista señalaba como principal causa los problemas generados por una mala liberalización financiera, que había abusado de créditos fáciles en moneda extranjera. Además, la fuerte subida del dólar había forzado la devaluación del resto de monedas, problema que afectaba no sólo a Tailandia, sino también a Malasia, Singapur, Indonesia y Filipinas. Y concluía que Asia necesitaba liberalizar sus economías, y apostar por un Gobierno transparente para mejorar la educación, fomentar la construcción de infraestructura y recuperar el crecimiento económico. Cfr., "EINHORN, B., et al., "Currency crisis", *Business Week*, 28 de julio de 1997, pp. 26-30; "What the strong dollar is saying", *Ibid.*, p. 54; SHARI, M., "For whom the Baht is a bonanza", *Business Week*, 1 de septiembre de 1997, pp. 18 y 19.

¹³¹³ Además de unificar Europa desde el punto de vista financiero, el euro podría revitalizar a las compañías europeas e impulsar el mercado de valores y de bonos, aunque existían grandes riesgos, no sólo económicos sino también culturales y políticos. La revista añadía que la entrada del euro suponía que las empresas estadounidenses tendrían que afrontar una mayor competitividad en los mercados.

Pero el interés de los acontecimientos en el contexto internacional no impidió que el segundo mandato de Clinton estuviera marcado por los escándalos en su vida privada, como el relacionado con la becaria Monica S. Lewinsky¹³¹⁴. *Business Week*, sin embargo, no prestó demasiada atención a estos hechos, ya que su interés estaba más centrado en la emergencia de la Nueva Economía.

La cobertura de temas de globalización y tecnologías de la información fue muy extensa durante la segunda mitad de los años noventa. Cabe destacar que Michael J. Mandel, *chief economist*, fue uno de los primeros en acuñar y hacer público el término “Nueva Economía”. Este hecho ha sido corroborado por Jeff Madrick, previamente editor de finanzas del semanario, quien ha otorgado a la cabecera el privilegio de haber sido protagonista en la invención y difusión del concepto¹³¹⁵.

Mandel señalaba cinco características de esta nueva economía: creciente globalización, *boom* en alta tecnología, caída de los tipos de interés, una tasa de inflación moderada y altos beneficios empresariales. Por otro lado, el talón de Aquiles de la Nueva

Desde el 1 de enero de 2002, la entrada en circulación del euro ayudaría a que los 12 países de la eurozona actuaran de forma unificada, pero todavía quedaba mucho por hacer para que este mercado fuera tan eficiente y productivo como el estadounidense. Entre otras medidas, se deberían armonizar los sistemas y estándares de regulación, coordinar sus políticas económicas de forma más efectiva y aprobar reformas estructurales, sobre todo en el mercado laboral. El 22 de septiembre de 2003, el semanario dedicaba su portada a la llegada de Jean-Claude Trichet como nuevo presidente del Banco Central Europeo, institución que desde el 31 de diciembre de 1998 había tomado control de la política monetaria en la Unión Europea. Trichet sustituía en el cargo al holandés Wim Duisenberg. El nuevo presidente del BCE debería reorganizar la institución monetaria para que operara con mayor rapidez, eficacia y transparencia. Cfr., PETERSON, T., et al., “The Euro”, *Ibid.*, pp. 1 y 24-51; “What it will take to make the Euro work”, *Ibid.*, p. 64; “What the euro means”, *Business Week*, 18 de enero de 1999, p. 64; FAIRLAMB, D., y ROSSANT, J., “The ECB’s New Boss”, *Business Week*, 22 de septiembre de 2003, pp. 1 y 22-27, “Trichet: A fresh start for Europe?”, *Ibid.*, p. 76.
¹³¹⁴ DWYER, P., et al., “Clinton’s Fighting words”, *Business Week*, 9 de febrero de 1998, pp. 26-28; “How do we explain this to our children”, *Ibid.*, p. 62; SYMONDS, W. C., “Sex on the job”, *Business Week*, 16 de febrero de 1998, pp. 36 y 37.

¹³¹⁵ MADRICK, J., *op. cit.*, pp. 3-10.

Economía era su dependencia de mercados globales abiertos para que funcionara bien¹³¹⁶.

Otros medios y economistas se hicieron eco de este nuevo “paradigma económico” y el debate entre sus defensores y detractores fue cada vez mayor¹³¹⁷. En este contexto, Steve Shepard publicó un artículo sobre el verdadero significado del concepto. Según Shepard, la Nueva Economía integraba dos fenómenos sobre los que el semanario había publicado informaciones durante varios años: por un lado, la globalización de los negocios, es decir, el capitalismo se estaba expandiendo en todo el mundo; por otro, la revolución de las tecnologías de la información –con ejemplos como el fax, el teléfono móvil, los ordenadores e Internet, entre otros-. La digitalización de toda la información, la tecnología digital, estaba creando nuevas empresas e industrias, e integrando ambos acontecimientos, concluía Shepard¹³¹⁸.

Lo cierto es que el crecimiento económico –casi un 4% anual desde 1994-, liderado por sectores como el de las tecnologías de la información, generaba una situación económica “demasiado buena para ser verdad”. El semanario recogería la opinión de Greenspan sobre este fenómeno, quien afirmaba que a pesar del rápido *boom* económico, no había grandes peligros, porque la inflación estaba

¹³¹⁶ MANDEL, M. J., et al., “Where to Invest ’97. Investing in the New Economy”, *Business Week*, 30 de diciembre de 1996, pp. 1 y 31-102; “The New Economy needs free trade”, *Ibid.*, p. 104. En otro brillante análisis sobre el futuro económico de los Estados Unidos, Michael Mandel afirmaba que las tecnologías de la información se habían convertido en el principal motor del crecimiento económico de la década de 1990, en sustitución del sector inmobiliario y automovilístico. Se trataba de la economía del siglo XXI. La revista afirmaba que la economía estadounidense estaba en los comienzos de una nueva era de la innovación en la que la biotecnología y la nanotecnología eran las principales áreas de crecimiento. Cfr., MANDEL, M. J., y REINHARDT, A., “The New Business Cycle”, *Business Week*, 31 de marzo de 1997, pp. 1 y 48-54; MANDEL, M., et al., “The New Economy. It works in America. Will It Go Global?”, *Business Week*, 31 de enero de 2000, pp. 1 y 75-92.

¹³¹⁷ MANDEL, M. J., “How Most Economists Missed the Boat”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1999, pp. 100-106.

¹³¹⁸ SHEPARD, S. B., “The New Economy: What It Really Means”, *Business Week*, 17 de noviembre de 1997, pp. 38-40.

siendo controlada por las ganancias en productividad¹³¹⁹. Sin embargo, advertía que la expansión económica derivada del crecimiento de la alta tecnología podría hacer que la siguiente recesión fuera mucho más dura de lo que muchos esperaban: “Más pronto que tarde, el *boom* de la Nueva Economía será seguido de una crisis –una recesión y un descenso del mercado de valores- que puede ser mucho más profunda que lo que la mayoría de la gente espera”¹³²⁰.

Estas advertencias se confirmaban en la portada del 9 de octubre de 2000, donde se recogía un extracto del último libro de Mandel, *The Coming Internet Depression: Why the High-Tech Boom Will Go Bust, Why the Crash Will Be Worse Than You Think, and How To Prosper Afterwards* (Basic Books, 2000), en el que defendía que la inversión en tecnología se estaba reduciendo y se reduciría aún más conforme el capital privado comenzara a desaparecer y el crecimiento de la productividad y de la actividad económica en general se ralentizase¹³²¹.

En efecto, la crisis tecnológica o de las “punto.com” no tardó en llegar. Desde el 18 de diciembre, la revista informaba de que el desaceleramiento de la inversión tecnológica era ya una realidad, pero que la cuestión era saber en qué grado se iba a extender al resto de la economía¹³²². Meses más tarde, sin embargo, destacaba cómo los

¹³¹⁹ FOUST, D., “Alan Greenspan’s Brave New World”, *Business Week*, 14 de julio de 1997, pp. 1 y 44-50; MANDEL, M. J., “How Fast Can This Hot-Rod Go?”, *Business Week*, 29 de noviembre de 1999, pp. 40-42.

¹³²⁰ MILLER, R., et al., “How prosperity is reshaping the American economy”, *Business Week*, 14 de febrero de 1999, pp. 1 y 40-54; MANDEL, M. J., “The risk that boom will turn to bust”, *Ibid.*, pp. 52-54; “Lessons of prosperity”, *Ibid.*, p. 68; “The New Economy Vs. The Bubble Economy”, *Business Week*, 11 de octubre de 1999, p. 196; MILLER, R., et al., “The Boom”, *Business Week*, 14 de febrero de 2000, pp. 1 y 99-122. Estas primeras señales de alarma crecieron hasta ocupar la portada de la revista en abril de 2000, “Is the party over?”, cuando las acciones de empresas de alta tecnología sufrieron una sensible corrección. El semanario indicaba que el mercado en general no se hundiría porque los principales indicadores de la economía seguían fuertes. Cfr., VICKERS, M., et al., “Is the party over?”, *Business Week*, 17 de abril de 2000, pp. 1 y 51-56; “The market needed a dose of reality...”, *Ibid.*, p. 88; y “...and especially for dot-coms”, *Ibid.*, p. 88

¹³²¹ MANDEL, M. J., et al., “The Next...”, *op. cit.*; y “Are we headed for a tech-led recession?”, *Ibid.*, p. 80.

¹³²² HOF, R. D., et al., “The tech slump”, *Business Week*, 18 de diciembre de 2000, pp. 1 y 92-101; y “How to deal with the tech slump”, *Ibid.*, p. 128.

datos macroeconómicos demostraban que no se había producido una recesión, y que la recuperación parecía cercana, ya que la productividad, a diferencia de lo sucedido en otras desaceleraciones económicas, en esta ocasión se había mantenido robusta¹³²³. Años después, Michael Mandel recordaría en una entrevista cómo *Business Week* trató de ser “justa y optimista” con las informaciones que publicaba. El semanario “no se alió ni con demócratas ni con republicanos, sino con aquellos en la sociedad que eran optimistas respecto al futuro”¹³²⁴.

4.3.2.3. De Bush a Obama: crisis y “nueva esperanza”

En las elecciones presidenciales de noviembre de 2000, que la revista calificó como las más competidas de los últimos veinticinco años, Al Gore y George W. Bush consiguieron unos resultados tan ajustados que fueron necesarias varias semanas hasta que se resolvió la polémica con el recuento de los votos en Florida. Finalmente, Bush se convirtió en presidente dando paso a una nueva etapa llena de controversia¹³²⁵.

¹³²³ “The U.S. recession that wasn’t”, *Business Week*, 11 de febrero de 2002, p. 64; COOPER, J. C., y MADIGAN, K., et al., “The surprise economy”, *Business Week*, 18 de marzo de 2002, pp. 1 y 44-51.

¹³²⁴ Entrevista con Michael J. Mandel, *chief economist*, *Business Week*, McGraw-Hill, 1221 Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

¹³²⁵ La revista analizaría los problemas que hubo con el recuento de votos y se mostró muy crítica con el sistema de votación y también con los medios de comunicación, sobre todo los electrónicos, a la hora de difundir mensajes sobre el potencial ganador, antes de que los resultados fueran oficiales. El semanario concluía en un editorial que la imagen y dignidad tanto de las instituciones gubernamentales como de la presidencia habían sido dañadas seriamente. Cfr., DUNHAM, R. S., et al., “The furious waltzing of women voters”, *Business Week*, 16 de octubre de 2000, pp. 39 y 40; DUNHAM, R. S., y WALCZAK, L., “Which one can close the sale?”, *Business Week*, 30 de octubre de 2000, pp. 40 y 41; MANDEL, M. J., et al., “The economy: passing a dimmer torch”, *Business Week*, 27 de noviembre de 2000, pp. 70-74; WALCZAK, L., “What’s the Mandate?”, *Business Week*, 20 de noviembre de 2000, pp. 1 y 32-42; “Voter’s Message: Govern From the Middle”, *Ibid.*, p. 96; WALCZAK, L., “Can Bush Heal the Nation?”, *Business*

Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 pusieron en entredicho el poderío financiero y militar de los Estados Unidos y cambiaron el enfoque del debate político desde la economía hacia la política exterior. La revista publicó un número especial dedicado a los atentados que se convertiría en el más vendido de su historia. Al analizar el desastre desde el punto de vista económico, defendió la necesidad de una mayor liquidez en la economía, al tiempo que criticaba la falta de liderazgo del presidente, de las grandes corporaciones y de consenso político en Washington. También profundizaba en los potenciales costes derivados de la lucha contra el terrorismo¹³²⁶. Por último, en ese número se ofreció una página de forma gratuita para los anunciantes que quisieran enviar un mensaje a sus consumidores o empleados en unos momentos tan difíciles¹³²⁷.

Desde un primer momento, Bush tuvo que afrontar un contexto de guerra, déficit y escándalos financieros como el del caso Enron¹³²⁸. Las críticas a su Administración no tardaron en llegar desde todos los frentes. *Business Week*, por ejemplo, censuró con gran dureza acciones que atentaban contra el liberalismo económico, porque: “With few exceptions, this magazine has long favored free trade as a win-win proposition for both the U.S. and the world”¹³²⁹.

Junto a ello, la crisis de las puntocom también hacía mella en muchas de las empresas que habían nacido a raíz del *boom* económico. En el programa de televisión *CNN Moneyline*, Steve Shepard defendía el potencial de crecimiento existente gracias a las bases sentadas por la Nueva Economía, y respondía así a la pregunta sobre si ésta había muerto:

Week, 25 de diciembre de 2000, pp. 31-37; “It didn’t have to end this way”, *Ibid.*, p. 116; “A full plate for the President-elect”, *Idem*; CROCK, S., et al., “Bush’s World”, *Business Week*, 29 de enero de 2001, pp. 1 y 28-33.

¹³²⁶ WALCZAK, L., et al., “Terror in America”, *Business Week*, 24 de septiembre de 2001, pp. 1 y 18-45; “What must be done”, *Ibid.*, p. 76.

¹³²⁷ KERWIN, A. M., “Print proves mettle”, *Advertising Age*, 17 de septiembre de 2001, Vol. 72, No. 38, pp. 3-26.

¹³²⁸ WALCZAK, L., et al., “Bush’s new reality”, *Business Week*, 4 de febrero de 2002, pp. 1 y 39-45; DUNHAM, R. S., y WALCZAK, L., “Bush starts falling back to earth”, *Business Week*, 29 de abril de 2002, pp. 46 y 47.

¹³²⁹ “Things we don’t like”, *Business Week*, 18 de marzo de 2002, p. 76; “The threat of protectionism”, *Business Week*, 3 de junio de 2002, p. 80.

“So we'll have cyclical ups and downs because we have a business cycle. But the structural change in the underlying economy, because of the technology revolution, means that long-term the trend rate of productivity is higher than it used to be. And that's the essence of the new economy, and it's still alive”¹³³⁰.

Pero los problemas nacionales iban a pasar a un segundo plano ante la creciente tensión en Irak. Los Estados Unidos habían estado involucrados en Oriente Medio desde hacía mucho tiempo como protectores del orden internacional y socios comerciales. Desde el 11-S, esta actitud tuvo una orientación más intrusiva, que pretendía usar a Irak como una plataforma para promover la democracia, el capitalismo liberal y el derecho de las mujeres. Esto generaba gran recelo entre algunos de los líderes de la zona y el semanario advertía de las posibles consecuencias negativas para el país¹³³¹.

Desde comienzos de 2003 la guerra en Irak fue uno de los temas que más apareció en portada. La revista era muy crítica con la diplomacia de la Administración Bush, porque su unilateralismo podría tener unas consecuencias nefastas en el futuro. *Business Week* defendió la necesidad de construir un mundo con instituciones multilaterales que trabajaran para conseguir la paz en un planeta cada vez más amenazado.

Asimismo, analizó en sucesivas portadas y reportajes especiales cómo la guerra podía afectar a la economía global y a la política estadounidense, ya que si se perdía la contienda, podría ser un desastre político y diplomático¹³³².

¹³³⁰ Tomado de la colaboración de Stephen Shepard en el programa de televisión *CNN Moneyline*, 9 de mayo de 2001, <http://edition.cnn.com/TRANSCRIPTS/0105/09/mlld.00.html>.

¹³³¹ REED, S., et al., “Bracing for war”, *Business Week*, 23 de diciembre de 2002, pp. 1 y 36-47; “Winning hearts and minds in the Mideast”, *Ibid.*, p. 68.

¹³³² En el análisis sobre las consecuencias de la guerra en la economía estadounidense, la cabecera reflejaba cómo, a corto plazo, impulsaría la inversión en Defensa. A largo plazo, sin embargo, la posguerra podría frenar el crecimiento de la productividad de los últimos años, lo que tendría dramáticas consecuencias para todo el mundo. *Business Week* contó con el corresponsal Frederik Balfour como uno de los 600 periodistas elegidos por el Pentágono para cubrir la guerra desde el campo de batalla. Sus despachos desde primera línea se publicaron de

La dañada credibilidad de Bush por la invasión de Irak se vio perjudicada aún más por el impacto económico y social de catástrofes naturales como el huracán Katrina, que asoló Nueva Orleans¹³³³.

Sin embargo, todavía surgieron nuevos problemas. En el marco de la elección de Ben Bernanke al frente de la Fed, en sustitución de Alan Greenspan, el semanario advertía de la desaceleración del mercado inmobiliario tras años de enorme crecimiento, en los que compradores y vendedores se habían acostumbrado a tipos de interés hipotecarios bajos y refinanciaciones fáciles. Pero no se trataba exclusivamente de un fenómeno estadounidense. En Europa y Asia estaban apareciendo los primeros síntomas de una crisis hipotecaria, en forma de gente que no podía pagar su hipoteca y en un exceso de oferta de viviendas. La duda era si lo que se avecinaba era un *crash* del mercado o un aterrizaje suave¹³³⁴.

Ya desde marzo de 2007, el semanario se hacía eco de la gran volatilidad de la Bolsa, aunque las perspectivas de futuro eran

forma semanal. Cfr., REED, S., et al., “How the Arab world is already changing”, *Business Week*, 24 de marzo de 2003, pp. 1 y 16-31; “Building a multilateral world”, *Ibid.*, p. 68; WALCZAK, L., et al., “High stakes”, *Business Week*, 31 de marzo de 2003, pp. 1 y 26-41; BALFOUR, F., y ANTE, S. E., “The Wired War Has Arrived”, *Ibid.*, pp. 32 y 33; “Ensuring a lasting peace”, *Ibid.*, p. 72; CROCK, S., et al., “The Doctrine of Digital War”, *Business Week*, 7 de abril de 2003, pp. 1 y 20-40; “Digital war: The Rumsfeld doctrine”, *Ibid.*, p. 104; MANDEL, M. J., “How War Will Reshape the Economy”, *Business Week*, 14 de abril de 2003, pp. 1 y 30-42; BALFOUR, F., “Reporter’s Notebook. A journalist among soldiers”, *Business Week*, 24 de marzo de 2003, pp. 20 y 21.

¹³³³ NUSSBAUM, B., et al., “The next big one”, *Business Week*, 19 de septiembre de 2005, pp. 1 y 32-40; HINDO, B., “After Katrina. Turning the Tide”, *Business Week*, 26 de septiembre de 2005, pp. 82-84; GROW, B., “Crawling Out Of the Wreckage”, *Ibid.*, p. 85; ARNST, C., y GINSBURG, J., “The Mother of All Toxic Cleanups”, *Ibid.*, p. 86; “Katrina: Help People, Not Places”, *Ibid.*, p. 92.

¹³³⁴ MADIGAN, K., et al., “After the U.S. housing boom”, *Business Week*, 11 de abril de 2005, pp. 1 y 46-51; VITZHUM, C., “Sudden siesta in Spain”, *Business Week*, 30 de mayo de 2005, pp. 18-20; CAPELL, K., et al., “Jitters from Seville to Shanghai”, *Business Week*, 11 de abril de 2005, pp. 48 y 49; MILLER, R., et al., “The New Fed”, *Business Week*, 7 de noviembre de 2005, pp. 1 y 38-48; DER HOVANESIAN, M., “Nightmare Mortgages”, *Business Week*, 11 de septiembre de 2006, pp. 1 y 70-81.

“sorprendentemente optimistas”¹³³⁵. Asimismo se recurrió a redactores para que, a través de su propia experiencia, mostraran la magnitud de la crisis que se estaba viviendo en el mercado inmobiliario¹³³⁶.

La publicación no dejó de advertir que los bajos tipos de interés habían creado grandes oportunidades, pero también nuevos riesgos. La economía estadounidense estaba al borde del precipicio ante la gran deuda que soportaban tanto las familias como el Gobierno, después de años de extraordinaria expansión de crédito¹³³⁷. Chris Roush ha corroborado cómo *Business Week* y otros medios especializados en economía y negocios alertaron sobre la gran crisis que se avecinaba, aunque sus informaciones pasaran desapercibidas para las instituciones reguladoras y para la opinión pública en general¹³³⁸. Sin embargo, llama la atención que en una entrevista en agosto de 2006, Michael Mandel hubiera señalado que no se iba a producir “una crisis en el mercado inmobiliario ni una recesión” (ver anexo 3)¹³³⁹.

¹³³⁵ FARZAD, R., y HENRY, D., et al., “What the market is telling us”, *Business Week*, 12 de marzo de 2007, pp. 1 y 34-40; DER HOVANESIAM, M., “Lender woes go beyond subprime”, *Ibid.*, p. 38.

¹³³⁶ PALMERI, C., y KOPECKI, D., et al., “Why this slump is different”, *Business Week*, 7 de mayo de 2008, pp. 32-35; CARTER, A., “Chicago Blues”, *Ibid.*, p. 34; HENRY, D., “How the bad news could get worse”, *Ibid.*, p. 35 y 36; DER HOVANESIAM, d., “The home-equity crisis ahead”, *Business Week*, 28 de enero de 2008, pp. 24 y 25; MANDEL, M. J., “What could stave off a recession”, *Business Week*, 28 de enero de 2008, pp. 26-29; MANDEL, M. J., “How real was the prosperity”, *Business Week*, 4 de febrero de 2008, pp. 24-27; COY, P., “Housing Meltdown”, *Business Week*, 11 de febrero de 2008, pp. 1 y 40-46; COY, P., et al., “Sinking Credit”, *Business Week*, 18 de febrero de 2008, pp. 33-43; COY, P., y DER HOVANESIAM, M., “The Housing Abyss”, *Business Week*, 7 de julio de 2008, pp. 1 y 32-36; MANDEL, M. J., “The two best cures for the economy”, *Business Week*, 23 de marzo de 2009, p. 23.

¹³³⁷ FARZAD, R., “Let the blame begin”, *Business Week*, 6 de agosto de 2007, pp. 32-35; DER HOVANESIAM, M., et al., “Bonfire of the builders”, *Business Week*, 13 de agosto de 2007, pp. 1 y 26-37; MANDEL, M. J., “Lessons From Credit Disasters Past”, *Ibid.*, p. 38; MANDEL, M., y HENRY, D., et al., “It’s a low, low, low, low-rate world”, *Business Week*, 19 de febrero de 2007, pp. 32-37; “The Economy on the Edge”, *Business Week*, 19 de noviembre de 2007, p. 1; MANDEL, M. J., “The Consumer Crunch”, *Business Week*, 26 de noviembre de 2007, p. 1.

¹³³⁸ ROUSH, C., “Unheeded Warnings”, *American Journalism Review*, diciembre de 2008/enero de 2009, pp. 34-39.

¹³³⁹ Entrevista con Michael Mandel, *chief economist*, *Business Week*, agosto de 2006.

La crítica situación del sistema bancario se manifestó de forma explícita con el desplome del banco de inversión Bear Stearns, que tuvo que ser rescatado por el Gobierno en marzo de 2008¹³⁴⁰. Meses más tarde, la crisis provocó el colapso de Lehman Brothers¹³⁴¹, y el rescate gubernamental del gigante asegurador AIG¹³⁴², y de Fannie Mae y Freddie Mac¹³⁴³. En este contexto, los Estados Unidos necesitaban reinventarse para mantenerse competitivos, y de nuevo la única vía era una economía basada en la innovación¹³⁴⁴.

Todo esto sucedía en medio de una campaña presidencial que finalmente fue ganada por Barack Obama. El número del 17 de noviembre de 2008 analizaba la extraordinaria victoria del primer presidente de color de los Estados Unidos, en un reportaje innovador y diferente respecto a la cobertura realizada por otros medios de comunicación. Exponía lo que los hombres de negocios querían del nuevo presidente en temas como energía, impuestos, finanzas, salud, comercio, infraestructura, relaciones laborales y tecnología, y, en definitiva, qué medidas esperaban de la nueva Administración para sobrevivir a la crisis y prosperar en el futuro¹³⁴⁵.

A pesar de la crisis de algunas industrias como la automovilística, con Chrysler y GM en bancarrota, tratando de reestructurar la deuda que sufrían, la revista pronto comenzaría a

¹³⁴⁰ HENRY, D., y GOLDSTEIN, M., “The Bear flu: How it spread”, *Business Week*, 31 de diciembre de 2007, pp. 30-32; LEVISOHN, B., et al., “Mauled by Bear Stearns”, *Business Week*, 21 de enero de 2008, pp. 22-24; HENRY, D., et al., “Too big to fail”, *Business Week*, 4 de febrero de 2008, pp. 32-34.

¹³⁴¹ LEVISOHN, B., “Lehman looks like a target”, *Business Week*, 23 de junio de 2008, p. 30.

¹³⁴² BARTIROMO, M., “Facetime. Hank Greenberg and Eli Broad on the change of command at AIG”, *Business Week*, 30 de junio de 2008, pp. 19-21.

¹³⁴³ COY, P., “The future of Fannie and Freddie”, *Business Week*, 28 de julio de 2008, pp. 28-30.

¹³⁴⁴ COY, P., y KALWARSKI, T., “Back on track –or off the rails?”, *Business Week*, 22 de septiembre de 2008, pp. 22-26; SASSEEN, J., “Fannie and Freddie: How they’ll change”, *Ibid.*, p. 30; MANDEL, M. J., “Can America invent its way back?”, *Business Week*, IN, 22 de septiembre de 2008, pp. 1 y 52-61; COY, P., y MCGREGOR, J., “Job losses: Is the panic justified?”, *Business Week*, 22 de diciembre de 2008, pp. 22-26.

¹³⁴⁵ SASSEEN, J., et al., “The Changes Business Wants”, *Business Week*, 17 de noviembre de 2008, pp. 1 y 24-41.

señalar los primeros síntomas de la recuperación, sobre todo en el mercado inmobiliario de algunos de los Estados más afectados, como Florida¹³⁴⁶.

El deseo de cubrir los primeros atisbos de salida de la crisis hizo que la cabecera lanzara iniciativas como el ya mencionado *The Case for Optimism* y *Managing Forward: The Reset Economy*, a través de las cuales analizaba lo que varias industrias y compañías específicas estaban llevando a cabo para repensar su futuro. Se trataba, en definitiva, de “abrir la mente” de los emprendedores, con optimismo, “para ayudarles a ver las oportunidades” que comenzarían a surgir tras la crisis¹³⁴⁷.

Sin embargo, la gravedad de la situación económica generaría innumerables problemas para recuperar el crecimiento. La crisis de confianza generó una gran volatilidad en los mercados bursátiles, que se desplomaron durante la segunda mitad de 2008 y el primer trimestre de 2009. Ya en el segundo semestre afloraron los primeros síntomas de recuperación, aunque todavía existían numerosos

¹³⁴⁶ La cobertura de la industria automovilística era parte fundamental de los contenidos. Ya desde mediados de los ochenta se publicaron informaciones en las que se subrayaba la necesidad de que los “tres grandes” de Detroit; General Motors, Chrysler y Ford, cambiaran su estrategia ante la llegada de empresas japonesas como Toyota, Honda, Nissan o Mazda, con un modelo de organización muy exitoso basado en la tecnología y la innovación. Otra estrategia seguida desde Detroit fue la de fabricar coches que contaminaran menos, ante la presión por parte de defensores del medio ambiente y reguladores. Los fabricantes estaban probando todo, desde coches eléctricos hasta vehículos con nuevas energías como gas natural, metanol e incluso hidrógeno. Cfr., HAMPTON, W. J., “Downsizing Detroit: The big three’s strategy for survival”, *Business Week*, 14 de abril de 1986, pp. 86-88; EDID, M. et al., “Detroit Vs. Japan: Now what’s the problem?”, *Business Week*, 1 de septiembre de 1986, p. 72; WELCH, D., y KILEY, D., “Restarting Detroit from Washington”, *Business Week*, 22 de diciembre de 2008, pp. 32-36; WELCH, D., “Running out of gas”, *Business Week*, 28 de marzo de 2005, pp. 24-27; WELCH, D., BEUCKE, D., “Why GM’s plan won’t work”, *Business Week*, 9 de mayo de 2005, pp. 1 y 42-49; “How to Keep GM Off the Disassembly Line”, *Ibid.*, p. 60; WELCH, D., “GM. Live green or die”, *Business Week*, 26 de mayo de 2008, pp. 1 y 36-41; PALMERI, C., et al., “Signs of life”, *Business Week*, 13 de abril de 2009, pp. 1 y 24-35.

¹³⁴⁷ ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Managing Forward”, *Business Week*, 13 de julio de 2009, p. 12; WEBER, J., “Managing Forward. The Reset Economy. Advantage: Conglomerates”, *Ibid.*, p. 19; ADLER, S., “Editor’s Memo. When Optimism makes sense”, *Business Week*, 24 de agosto de 2009, p. 22; COY, P., et al., “The Case for Optimism”, *Business Week*, 24 de septiembre de 2009, pp. 1 y 40-67.

obstáculos. Entre ellos, el semanario hizo hincapié en la pérdida de empleo entre los jóvenes de todo el mundo, hecho que produciría la generación perdida o “the lost generation”, y que ponía en peligro la estabilidad económica futura¹³⁴⁸.

4.3.3. Periodismo de innovación

La cobertura de temas relacionados con el cambio tecnológico y la innovación tuvo una presencia cada vez mayor en *Business Week*, como ya se ha visto al analizar el desarrollo de nuevas secciones y nuevos productos de la marca. A los tradicionales reportajes en profundidad sobre tendencias en alta tecnología y las noticias centradas en empresas innovadoras, tanto desde el punto de vista tecnológico como organizacional, desde mediados de los ochenta se sumó una nueva sección denominada “Developments to Watch”, una nueva versión de la anterior sobre nuevos productos, y en la que el semanario recogía brevemente varias informaciones sobre las innovaciones más interesantes de la última semana¹³⁴⁹.

Para acercar los grandes avances técnicos a los ejecutivos de todo el mundo, a finales de los años ochenta los editores de *Business Week* publicarían además reportajes especiales –al margen de la cobertura regular- sobre las grandes innovaciones del momento con mayor impacto en los negocios, tales como los sistemas de fabricación automáticos, el fax y los ordenadores, entre otros. En 1989, incluso se lanzó una edición especial sobre la innovación en los Estados Unidos. En ella se destacaba cómo el cambio tecnológico y

¹³⁴⁸ COY, P., et al., “The Lost Generation”, *Business Week*, 19 de octubre de 2009, pp. 1 y 32-36.

¹³⁴⁹ “Developments to Watch”, *Business Week*, 14 de enero de 1985, p. 126C. *Business Week* había mostrado siempre un gran interés en la cobertura de la ciencia y la tecnología, sin embargo, muchos de los temas no tenían cabida en la revista por falta de espacio. Por ello, los editores crearon “Developments to Watch”, que se lanzó en la edición *Industrial* y que, debido a su éxito, se extendió a todas las ediciones. Según Otis Port, uno de los editores, “esta sección suponía una ventana para dar a conocer las nuevas tecnologías”. Cfr., SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 1 de julio de 1985, p. 6; SMITH, E. T., “Laser surgery for the heart”, *Business Week*, 11 de febrero de 1985, p. 116A.

la innovación eran las claves del desarrollo económico, y se analizaban algunos ejemplos paradigmáticos de compañías y emprendedores del país, con una especial atención a Silicon Valley¹³⁵⁰.

Ya en los noventa, *Business Week* resaltaba cómo los Estados Unidos lideraban la carrera mundial que se estaba produciendo en esos campos. Como afirmó en un reportaje especial sobre Microsoft, “la industria estadounidense de alta tecnología era la historia económica del éxito de los años noventa”¹³⁵¹. Por ello, tenía especial interés, también, estar atentos a los recortes en los presupuestos de investigación y desarrollo de muchas empresas, que podrían dañar la competitividad a largo plazo¹³⁵², sobre todo si se tenía en cuenta el ascenso de otros competidores, como era el caso de los “tigres” del continente asiático¹³⁵³.

El interés por la competitividad tecnológica y por la innovación no sólo se mostraba en forma de noticias y reportajes, sino que también era motivo de creación de nuevos contenidos, como por ejemplo rankings específicos¹³⁵⁴. Y afectaba a todos los

¹³⁵⁰ “INNOVATION IN AMERICA”, *Business Week Special 1989 Bonus Issue*, pp. 1 y 8-9; “BW adds Innovation to its lineup”, *McGraw-Hill World*, Vo. 2, No. 12, 15 de junio de 1989, p. 1.

¹³⁵¹ CORTESE, A., “What to do about Microsoft”, *Business Week*, 20 de abril de 1998, pp. 42-53.

¹³⁵² BUDERI, R., et al., “The brakes go on in R&D”, *Business Week*, 1 de julio de 1991, pp. 22-24; SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 3 de diciembre de 1990, p. 6.

¹³⁵³ “Los tigres”, como se denominaba a las potencias asiáticas, entre ellas Hong Kong, Corea del Sur, Singapur, Taiwan y Malasia, se estaban convirtiendo en los principales focos emergentes dentro del sector de la alta tecnología, desde ordenadores hasta televisiones de alta definición. Estas naciones contaban con ingenieros formados en universidades estadounidenses de gran prestigio, que estaban redefiniendo el mundo de la alta tecnología. Cfr., ENGARDIO, P., et al., “Asia’s high-tech quest”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1992, pp. 1 y 64-77; “Just how much do you feed a tiger?”, *Ibid.*, p. 95.

¹³⁵⁴ La cobertura de temas sobre tecnología se vio reforzada con un nuevo ranking que incluía las 200 compañías más importantes desde el punto de vista de la tecnología, según el número de patentes introducidas, y otro que recogía las cien mejores empresas de tecnologías de la información, a las que llamaba las constructoras de la Nueva Economía. Otro ranking incorporado con posterioridad en colaboración con Boston Consulting Group se centró en las compañías más innovadoras del mundo. De enero a julio de 1996, había publicado siete portadas

departamentos, incluso a la sección de libros, donde se publicaron largas reseñas de obras como *Inventing the Electronic Century*, de Alfred Chandler¹³⁵⁵.

La entrada en el siglo XXI no hizo sino intensificar esta pasión tecnológica de *Business Week*, aunque con el tiempo la cobertura se iría haciendo más selectiva. Steve Hamm, *senior writer* especializado en temas de alta tecnología, reconocía en una entrevista que desde la llegada de Adler al semanario en 2005, estos temas continuaban siendo muy importantes, aunque no tanto como en la época de Shepard. Eso sí, subrayaba Hamm, la tecnología todavía era “un campo crucial”¹³⁵⁶.

Paradójicamente, uno de los mayores proyectos referentes a estos temas llegaría con Adler. El 19 de junio de 2006 *Business Week* comenzaba la publicación de un suplemento trimestral sobre innovación, titulado *IN Inside Innovation*. Dirigido por Bruce Nussbaum, *assistant managing editor*, trataba de provocar una conversación continua y crear una comunidad para ayudar a las empresas a usar un “pensamiento creativo” o *design thinking*, para repensar sus operaciones y mejorar su servicio al consumidor¹³⁵⁷.

dedicadas a la revolución digital. También había recibido premios reconociendo esta labor, como el *U.S. Computer Press Assn.*, por el mejor reportaje con “The Software Revolution”. Cfr., CORTESE, A., et al., “The Software Revolution”, *Business Week*, 4 de diciembre de 1995, p. 1; SHEPARD, S. B., “To our readers. On the front lines of the digital revolution”, *Business Week*, 5 de agosto de 1996, p. 1; ARNST, C., et al., “Annual Guide to computers”, *Business Week*, 4 de noviembre de 1996, pp. 60-76; BUDERI, R., et al., “Global Innovation: Who’s in the lead?”, *Business Week*, 10 de agosto de 1992, pp. 48 y 53; “Surprising news about patents”, *Ibid.*, p. 55; HAMM, S., et al., “Information Technology Annual Report”, *Business Week*, 21 de junio de 1999, pp. 1 y 47-78; MCGREGOR, J., et al., “The World’s Most Innovative Companies”, *Business Week*, 24 de abril de 2006, pp. 1 y 62-76.

¹³⁵⁵ WALLACE, G. D., “Books. How tech companies grow big and strong”, *Business Week*, 12 de noviembre de 2001, p. 8.

¹³⁵⁶ Entrevista con Steve Hamm, *senior writer*, *Business Week*, oficinas generales de McGraw-Hill, 1221 Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

¹³⁵⁷ Para la elaboración y diseño de este suplemento, la cabecera colaboró con Modernista!, una agencia creativa de Boston. Nussbaum era el *editor* del suplemento y había sido el arquitecto del canal de “Innovation & Design”, que pronto se convertiría en uno de los más populares en la *Web*. “We broke lots of rules designing *IN* –and started changing culture at *BW* along the way...Modernista! Got our DNA”, indicaba Nussbaum en su *blog*

Junto con el lanzamiento de este suplemento sobre innovación, *Business Week* lanzó su propio canal *online* sobre estos temas y creó el “S&P/*Business Week* Global Innovation Index”¹³⁵⁸.

El énfasis en sacar a la luz temas y contenidos sobre innovación en estos últimos años, más allá del interés tradicional del semanario en ese campo, ha respondido también a una preocupación de fondo de *Business Week* sobre la pérdida del liderazgo estadounidense en este campo, tan trascendental para el futuro del país.

En 2009, el semanario se planteaba cómo el país más innovador del mundo, con símbolos como Google, Apple, Facebook, etc., sufría un problema económico tan grande como el desencadenado por la crisis hipotecaria. La respuesta de Michael Mandel apuntaba a que los Estados Unidos habían fracasado en innovación durante la última década¹³⁵⁹. Mandel sugería que, tal vez, los Estados Unidos no eran tan innovadores como se pensaba. Todo lo que se había pronosticado en campos como la biotecnología o la nanotecnología no se había acabado de hacer realidad. Esto, además, daba razón de un déficit comercial tan grande, ya que los productos estadounidenses no podían competir con los producidos en otros países. Por otra parte, los consumidores se habían endeudado

“NussbaumOnDesign”. El diseño del suplemento era una fusión de los rasgos impresos y *online*, atractivo desde el punto de vista visual y provocador desde el punto de vista intelectual. La innovación era el reto más importante de los negocios y el suplemento aspiraba a ser una lectura obligatoria para la construcción de culturas innovadoras, señalaba el *editor*. Cfr., ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Introducing IN”, *Business Week*, 19 de junio de 2006, p. 18; NUSSBAUM, B., “inmanifiesto”, *Business Week, IN*, p. 3; NUSSBAUM, B., et al., “Inside Innovation,” *Business Week, IN*, pp. 1-32; IVES, N., “In land of biz mags, ‘innovation is the new black’”, *Advertising Age*, 5 de junio de 2006.

¹³⁵⁸ En este canal se podía encontrar el *blog* “NEXT Innovation Tools & Trends”, en el que los redactores y editores comentaban nuevas herramientas para la creatividad y la colaboración, así como estudios de casos sobre innovación tanto en el sector corporativo como social. Cfr., <http://www.Businessweek.com/innovation/next/>.

¹³⁵⁹ Asimismo, Silicon Valley estaba perdiendo su esplendor como centro tecnológico y de innovación, debido a su aversión al riesgo y una planificación a corto plazo. La cabecera ofrecía consejo sobre cómo las empresas, inversores y el Gobierno podían estimular de nuevo la innovación en esta zona de los Estados Unidos. Cfr., HAMM, S., “Is Silicon Valley losing its magic”, *Business Week*, 12 de enero de 2009, pp. 28-33.

demasiado con la esperanza de mejoras salariales que podían haber llegado con más innovación, pero que no llegaron. Por último, el fracaso de la innovación en Estados Unidos podría ayudar también a explicar en parte la crisis financiera¹³⁶⁰.

Con anterioridad, Mandel ya había defendido la necesidad de mantener altos ritmos de crecimiento basados en el cambio tecnológico y la innovación para abrir abanicos de nuevas posibilidades transformadoras, tanto sociales como económicas, que el autor denominó como “crecimiento exuberante”. La historia demostraba que, a largo plazo, el progreso económico en un país desarrollado como los Estados Unidos dependía sobre todo del progreso tecnológico. “La innovación es imprescindible”, concluía Mandel¹³⁶¹.

La pérdida de la competitividad estadounidense en el ámbito de la alta tecnología y la innovación sigue preocupando especialmente a la revista en la actualidad. En un artículo de septiembre de 2009, se proponía que el declive tecnológico de los Estados Unidos se podía abordar con una reforma de impuestos, créditos con intereses bajos, la creación de zonas industriales dedicadas a la innovación y la colaboración entre empresas a escala global. Todo ello podía ayudar a mantener las empresas dentro de la nación y a seguir construyendo el futuro de la humanidad¹³⁶².

Como se puede deducir de lo expuesto, *Business Week* entendía la innovación como un complejo proceso de interacción entre factores económicos, políticos, empresariales y tecnológicos, tal y como proponen los autores que han desarrollado el enfoque del

¹³⁶⁰ MANDEL, M. J., “The Failed Promise of Innovation in the U.S.”, *Business Week*, 15 de junio de 2009, p. 1.

¹³⁶¹ MANDEL, M. J., *Rational Exuberance. Silencing the Enemies of Growth and Why the Future Is Better than You Think*, HarperBusiness, New York, 2004, pp. xi y xii. El autor argumentaba que una sucesión de innovaciones como la electricidad, el teléfono, la radio, el automóvil y los antibióticos revolucionaron el estilo de vida en la primera mitad del siglo XX. Por otro lado, el desperdicio de una innovación –la energía nuclear– hizo que la crisis del petróleo de los años setenta fuera peor de lo que debería haber sido. De forma similar, no era una coincidencia que el ascenso de Internet en los noventa se produjera de forma paralela a una subida en la renta per capita de las familias y con la mayor caída de la pobreza en treinta años.

¹³⁶² HAMM, S., “The Radical Future of R&D”, *Business Week*, 7 de septiembre de 2009, pp. 1 y 35-45; ENGARDIO, P., “Can the future be built in America?”, *Business Week*, 21 de septiembre de 2009, pp. 1 y 46-51.

“periodismo de innovación”. En esta última fase, quizá más que en ninguna otra época, el semanario se destacó sobre el resto de publicaciones de negocios precisamente por entender la complejidad de este factor de desarrollo económico, en un tiempo dominado por el impulso científico y tecnológico en todos los ámbitos de la sociedad.

De nuevo, esa sensibilidad periodística se manifestó con claridad en la cobertura que *Business Week* realizó de determinados sectores especialmente innovadores como la biotecnología, la nanotecnología, los ordenadores y la energía.

4.3.3.1. La explosión de la biotecnología

La industria de la biotecnología generó en esta época abundantes debates acerca de las cuestiones éticas derivadas de la manipulación genética y de la necesidad de que el Gobierno aprobara la regulación necesaria para controlar su progreso. En este contexto, el semanario hizo hincapié en la importancia de contar con una regulación sensata y coherente, que no frenara la innovación y el desarrollo de esta incipiente industria, que prometía crear nuevos productos farmacéuticos, químicos y agrícolas¹³⁶³.

En la década de 1990 la biotecnología se convirtió en un fenómeno global. Si bien las compañías estadounidenses fueron pioneras, las japonesas y europeas también apostaban por ellas y amenazaban un liderazgo sustentado en compañías pioneras como Genentech, símbolo del gran potencial comercial de la biotecnología y a la que los analistas denominaban “la siguiente IBM”¹³⁶⁴.

¹³⁶³ “Splicing together a regulatory body for biotechnology”, *Business Week*, 14 de enero de 1985, pp. 69 y 70; “Biotech regulation: A sensible approach”, *Business Week*, 28 de enero de 1985, p. 140; RHEIN Jr., R., “The regulatory snarl slowing biotech to a crawl”, *Business Week*, 14 de octubre de 1985, p. 104E; HAMILTON, J. O’C., “Genentech gets a shot at the big time”, *Business Week*, 28 de octubre de 1985, p. 108.

¹³⁶⁴ Cfr., PETERSON, T., y GROSS, N., “Biotech goes global”, *Business Week*, 26 de febrero de 1990, pp. 30-36; HAMILTON, J. O’C., “Biotech’s first superstar”, *Business Week*, 14 de abril de 1986, pp. 1 y 68-72.

La medicina y la industria farmacéutica fueron dos ámbitos en los que la biotecnología tuvo una gran influencia a través de terapias genéticas que eran capaces de combatir enfermedades hereditarias¹³⁶⁵. El semanario llegó incluso a afirmar que se había producido el comienzo de la “edad de la genética”. Esta ciencia establecía un enlace entre los genes y la enfermedad a través de tests, medicamentos y tratamientos que estaban abriendo una nueva era en la medicina. Sin descuidar las consecuencias legales, éticas y sociales, la cabecera concluía que la capacidad de los científicos por conocer el mapa genético de una persona podía revolucionar el tratamiento de muchas enfermedades mortales¹³⁶⁶.

La rápida expansión del sector acaparó la atención de *Business Week* ya en marzo de 1992. El tema de portada, “Biotech: America’s dream machine”, reflejaba cómo los inversores estaban apostando fuerte por nuevos fármacos para salvar vidas, productos para mejorar la producción agrícola, y otros proyectos derivados de la investigación en este campo. Estas inversiones impulsaron el valor de las acciones de las empresas biotecnológicas que cotizaban en Bolsa, lo que a su vez permitió que muchas compañías consiguieran grandes cantidades de fondos para financiar años de investigación. Para 1992, el semanario pronosticaba que la biotecnología se iba a convertir en la industria de mayor crecimiento de los años noventa¹³⁶⁷.

¹³⁶⁵ SCHULMAN, R., et al., “The gene doctors”, *Business Week*, 18 de noviembre de 1985, pp. 1 y 76-85; “Genetic engineering is worth the risk”, *Ibid.*, p. 144.

¹³⁶⁶ La biotecnología tuvo un papel importante en el desarrollo de fármacos para combatir problemas de corazón. En 1991 la revista informaba de que la unión entre la biotecnología y la química era el futuro en el desarrollo de nuevos fármacos con poderes mayores. Por otro lado, se citaba la preocupación en torno a la clonación de Dolly por el científico escocés Ian Wilmut. Cfr., CAREY, J., et al., “The genetic age”, *Business Week*, 28 de mayo de 1990, pp. 1 y 44-51; “The tricky ethics of genetic research”, *Ibid.*, p. 64; HAMILTON, J. O’C., et al., “The search for superdrugs”, *Business Week*, 13 de mayo de 1991, pp. 58 y 59; RHEIN, R., et al., “Biotech’s battle over new heart drugs”, *Business Week*, 15 de diciembre de 1986, pp. 100B-100E; HAMILTON, J. O’C., “Miracle cures may be in your cells”, *Business Week*, 6 de diciembre de 1993, pp. 36-38; CAREY, J., et al., “The biotech century”, *Business Week*, 10 de marzo de 1997, pp. 1 y 36-44; “Don’t be afraid of genetic research”, *Ibid.*, p. 56.

¹³⁶⁷ HAMILTON, J. O’C., et al., “Biotech: America’s dream machine”, *Business Week*, 2 de marzo de 1992, pp. 1 y 52-60.

Aparte de las aplicaciones médicas y farmacéuticas, la biotecnología llegaba a la agricultura, donde resultaba crucial en la creación de alimentos de mayor calidad, sin tratamientos químicos. Era el resultado de más de diez años de investigación y de grandes inversiones llevadas a cabo por emprendedores de esta industria. “Los resultados de estos años llegarían al supermercado”, afirmaba la revista¹³⁶⁸.

Sin embargo, en los noventa, el desarrollo de la industria y la llegada de los primeros productos al mercado no evitaron que se produjera una escasez de capital. El mercado estaba saturado en cuanto al número de empresas y se enfrentaba a una fuerte corrección. Con la excepción de algunas compañías con productos exitosos, las acciones de la mayoría de las firmas descendieron de forma sensible ya que, desde la perspectiva de Wall Street, no habían cumplido las expectativas depositadas en ellas, sobre todo en cuanto al lanzamiento de nuevos productos. En definitiva, se necesitaba una mayor consolidación, porque se calculaba que sólo una cuarta parte de las empresas sería capaz de sobrevivir, aunque la tecnología seguiría siendo utilizada por las grandes empresas que todavía podían seguir financiando la investigación. Ante esta situación, concluía el semanario, era necesario que comenzase una segunda etapa en la revolución biotecnológica¹³⁶⁹.

¹³⁶⁸ En Europa, el debate sobre la manipulación genética de los alimentos se intensificó de forma significativa a finales de los noventa. La revista analizaba los pros y contras de este tipo de comida que cada vez se extendía más en el Viejo Continente. Cfr., HAMILTON, J. O’C., y ELLIS, J. E., “A storm is breaking down on the farm”, *Business Week*, 14 de diciembre de 1992, pp. 56-59; “Don’t rain on biotech’s parade”, *Ibid.*, p. 63; FLYNN, J., et al., “Seeds of discontent”, *Business Week*, 2 de febrero de 1998, pp. 54 y 55.

¹³⁶⁹ La cabecera destacaría la labor de científicos de gran prestigio como era el caso de J. Craig Venter, director del Institute for Genomic Research y William A. Haseltine, CEO de la firma Human Genome Sciences. Ambos estaban cambiando la forma de comprender las posibilidades de la investigación sobre el ADN y de cómo descubrir nuevos medicamentos. El método de Venter para secuenciar genes había desencadenado una lucha entre las farmacéuticas para obtener beneficios con la alteración genética. Cfr., HAMILTON, J., O’C., y CAREY, J., “Biotech”, *Business Week*, 26 de septiembre de 1994, pp. 66-72; “A rude, but needed, awakening for biotech”, *Ibid.*, p. 76; CAREY, J., et al., “The gene kings”, *Business Week*, 22 de mayo de 1995, pp. 36-42.

Con el cambio de siglo, nuevos inversores y fuentes de financiación –sobre todo de grandes empresas farmacéuticas y agrícolas– llegaron a la industria a raíz del lanzamiento de nuevos productos al mercado y, por consiguiente, de la expectativa de potenciales beneficios¹³⁷⁰. En este contexto, las acciones de las empresas comenzaron a subir de nuevo, aunque en el caso de las centradas en productos médicos todavía había que salvar cinco obstáculos para su plena consolidación: descodificar las causas de las enfermedades, liberar el flujo de información, aprobar una mejor regulación, mejorar la fabricación de medicamentos y mantener la confianza de los inversores¹³⁷¹.

Para mediados de 2005, el semanario afirmaba que la biotecnología, por fin, estaba obteniendo resultados positivos y, aunque el negocio todavía era arriesgado, el progreso era asombroso. Después de treinta años de prometedora investigación y grandes fracasos comerciales, la llegada de una nueva oleada de innovaciones podía ser el punto de inflexión para el sector. Tal vez una de las

¹³⁷⁰ A pesar de la controversia con respecto a los alimentos manipulados genéticamente, empresas innovadoras como Monsanto estaban consiguiendo calmar las voces críticas, gracias a la llegada de nuevas semillas más eficientes y baratas que las tradicionales. La publicación señalaba cómo en 2006 más de la mitad del grano en los Estados Unidos provenía de semillas modificadas genéticamente, un fenómeno que se estaba dando en países como China, India o Brasil, donde tan sólo unos años atrás nadie las utilizaba. La batalla sobre los alimentos, concluía el semanario, se estaba ganando no en foros científicos sino en el campo de trabajo. Cfr., LICKING, E., et al., “Move over, dot-coms. Biotech is back”, *Business Week*, 6 de marzo de 2000, pp. 56-59; ARNST, C., y CAREY, J., “Biotech bodies”, *Business Week*, 27 de julio de 1998, pp. 1 y 42-49; MELCHER, R. A., et al., “The Next Green Revolution. Fields of Genes”, *Business Week*, 12 de abril de 1999, pp. 1 y 46-52; “Life sciences’ harvest of hopes”, *Ibid.*, p. 72; HINDO, B., “Monsanto: Winning the Ground War”, *Business Week*, 6 de diciembre de 2006, p. 1.

¹³⁷¹ La cabecera también abordaba el bioterrorismo y señalaba que, aunque el Gobierno de los Estados Unidos no tenía un arsenal adecuado de vacunas y medicamentos, la industria biotecnológica estaba comenzando a conseguirlos, para proteger a la sociedad ante cualquier ataque. Cfr., CAREY, J., et al., “The Genome Gold Rush”, *Business Week*, 12 de junio de 2000, pp. 42-50; WEINTRAUB, A., y CAREY, J., “Five hurdles for Biotech”, *Business Week*, 2 de junio de 2003, pp. 1 y 44-50; WEINTRAUB, A., “Biotech investors: When will they ever learn?”, *Business Week*, 23 de junio de 2003, p. 42; EDWARDS, C., “A hothouse for biotech”, *Business Week*, 8 de septiembre de 2003, pp. 68-70.

innovaciones más relevantes —y también una de las más controvertidas en la esfera pública— fue la investigación con células embrionarias para el tratamiento de enfermedades de corazón, de cerebro y de otros órganos del cuerpo humano. De esta manera, la medicina regenerativa se convertiría en una de las áreas clave para el desarrollo futuro del sector¹³⁷².

En definitiva, *Business Week* abogaba por un progreso ético y que beneficiara tanto a la sociedad como a las cuentas de resultados de las empresas. Para ello, sostenía la cabecera, el Gobierno debía apoyar a las compañías a través de una menor regulación y con mayores inversiones e incentivos, para que fueran capaces de llevar a cabo sus costosas tareas de investigación. Esta era la única vía para que la industria comenzara a obtener los resultados esperados y que éstos pudieran introducirse en la sociedad. Junto con los laboratorios biotecnológicos, un nuevo sector, el de la nanotecnología, comenzaba a florecer en los últimos años de la década de los noventa y, sobre todo, con la llegada del nuevo milenio. Se trataba de otra “industria promesa” todavía no hecha completamente realidad.

4.3.3.2. La gran promesa de la nanotecnología

Michael Mandel señalaba en *Rational Exuberance* que entre las tecnologías que podían provocar una nueva oleada de crecimiento, la

¹³⁷² La revista señalaba cómo unas 230 medicinas y tratamientos basados en la biotecnología para tratar enfermedades, desde el cáncer hasta una depresión, ya habían llegado al mercado. Sin embargo, los inversores que habían apostado por estas empresas ahora necesitaban ver resultados antes de invertir de nuevo. Una de las mayores preocupaciones vendría por la continua llegada de genéricos que imitarían sus grandes éxitos comerciales. Cfr., ARNST, C., et al., “Biotech Finally”, *Business Week*, 13 de junio de 2005, pp. 1 y 40-46; CAREY, J., “Fleeing Biotechs? Not So Fast”, *Business Week*, 9 de abril de 2007, pp. 70 y 71; WEINTRAUB, A., y ARNDT, M., “Biotech Frontier: Repairing the Engines of Life”, *Business Week*, 24 de mayo de 2004, pp. 1 y 58-64.

biotecnología y la nanotecnología ocupaban los puestos más altos de la lista¹³⁷³.

Si bien la búsqueda de la reducción del tamaño de los productos siempre había sido una constante en el mundo de la ciencia y la tecnología, desde los años noventa *Business Week* indicaba cómo los científicos estaban combinando los átomos en formas que abrían nuevas y brillantes posibilidades –en lo que podía denominarse como la “era de los materiales”- que abarcaban desde ordenadores del tamaño de bolsillo y aviones ultraligeros, hasta puentes que advertían cuando estaban a punto de quebrar.

Se trataba de la creación de materiales inteligentes que podían ajustarse al entorno. Era la nanotecnología, o la ciencia de lo extremadamente pequeño, que estaba emergiendo como fructífero resultado de la colaboración entre distintas ciencias. A pesar de los potenciales riesgos que existían en su utilización, debido a las nuevas propiedades que algunos materiales alcanzaban cuando se reducían a una escala tan pequeña, esta nueva disciplina comenzó a practicarse en muchos laboratorios. Para la mejora de estos laboratorios y el desarrollo de la investigación, la revista abogaba por mayores inversiones por parte de las empresas y la Administración¹³⁷⁴.

La nanotecnología aparecería cada vez con más frecuencia en las páginas de *Business Week* como uno de los campos de desarrollo científico e innovación más relevantes. A pesar de que todavía había mucha propaganda, desconocimiento e incertidumbre, poco a poco la nanotecnología estaba trasladándose de los laboratorios al mercado. Entre otros proyectos, los científicos, por ejemplo, utilizaban nanotubos de carbono para solucionar los problemas que presentaba la utilización de silicón en la fabricación de chips; en empresas de cosméticos, trabajaban en la creación de productos fabricados con nanopartículas, y se auguraba que desde los coches

¹³⁷³ MANDEL, M. J., *Rational Exuberance...*, *op. cit.*, pp. 102-105 y 111-112. Junto a la biotecnología y la nanotecnología, el autor menciona las telecomunicaciones, el espacio y la energía.

¹³⁷⁴ FREUNDLICH, N., et al., “The new alchemy”, *Business Week*, 29 de julio de 1991, pp. 1 y 40-47; “Two-bit labs can’t make megabuck materials”, *Ibid.*, p. 56. CAREY, J. y DAWLEY, H., “Science’s new nano frontier”, *Business Week*, 1 de julio de 1996, pp. 53 y 54; GREEN, H., “Attack of the killer dust”, *Business Week*, 2 de diciembre de 2002, pp. 67 y 68.

hasta las pelotas de golf comenzarían a fabricarse con nuevos materiales de reducido tamaño¹³⁷⁵.

De forma paralela a la cobertura de sectores “promesa” y con grandes expectativas futuras, el semanario dedicó gran parte de su atención a otros ya consolidados, pero que todavía tenían una gran capacidad de crecimiento.

4.3.3.3. La popularización del ordenador

Como ya se ha comentado, ante el inminente *boom* de la industria de las computadoras, desde finales de los años sesenta *Business Week* se convertiría en la primera revista de negocios con una sección, “Information Processing”, dedicada exclusivamente a la industria del ordenador. Este espacio crecería con el paso de los años hasta convertirse en los ochenta en toda una joya dentro de la revista, conforme el ordenador llegaba a todos los rincones de la sociedad en la “era de la información”. Junto con la fabricación de ordenadores personales cada vez más pequeños, el semanario dedicó cada vez mayor atención al desarrollo de un *software* más fácil de usar por parte de los usuarios. IBM y Microsoft, respectivamente, serían dos de las compañías que aparecieron con mayor frecuencia en sus páginas¹³⁷⁶.

¹³⁷⁵ ASTON, A., “The Coming Chip Revolution”, *Business Week*, 18 de abril de 2005, pp. 60 y 61; MATLACK, C. y CAREY, J., “Nano, nano, on the wall...”, *Business Week*, 12 de diciembre de 2005, pp. 24 y 25. La revista publicó entrevistas con grandes líderes científicos como Chad A. Mirkin, director del Instituto Internacional de Nanotecnología de Northwestern University y uno de los más prolíficos investigadores y emprendedores del ámbito de la nanotecnología. Cfr., BAKER, S. y ASTON, A., “The Business of Nanotech”, *Business Week*, 14 de febrero de 2005, p. 1; LUMAN, S., “Chad Mirkin: Thinking Big”, *Businessweek.com*, 20 de octubre de 2008.

¹³⁷⁶ Otras de las empresas que aparecieron con gran frecuencia en estos primeros años fueron Dell, Compaq Computer, Apple e Intel. Cfr., BRANDT, R., et al., “Intel. The next revolution”, *Business Week*, 26 de septiembre de 1987, pp. 1 y 74-80; LEWIS, G., et al., “Zoom! Here come the new micros”, *Business Week*, 1 de diciembre de 1986, pp. 82-92; DAVIS, J. E., y LEWIS, G., “Who’s afraid of IBM?”, *Business Week*, 29 de junio de 1987, pp. 68-74; LEWIS, G., “The hottest little computer maker in Texas”, *Business Week*, 2 de febrero de 1987, pp. 71 y 72; HARRIS, M., “IBM: More Worlds to Conquer”, *Business Week*, 18 de febrero de

Por supuesto, también reflejó las dificultades por las que atravesó en determinados momentos ya que, a pesar de lo que muchos expertos habían sugerido, no se trataba de un sector inmune a los ciclos económicos¹³⁷⁷.

Pero más allá de las crisis pasajeras, era un hecho indiscutible que tanto las empresas como la sociedad en general recurrían con mayor frecuencia al ordenador. En el ámbito empresarial, se utilizaban los ordenadores para automatizar trabajos rutinarios, rediseñar sus negocios, y proporcionar productos y servicios inimaginables hacía algunos años¹³⁷⁸. Además, la introducción del ordenador portátil pronto supuso un enorme impulso para los fabricantes¹³⁷⁹. De forma paralela, el *software* continuó desarrollándose y expandiéndose en la sociedad y en el mundo de los negocios gracias, en buena medida, a la reducción progresiva de sus precios y a una mayor facilidad de uso¹³⁸⁰.

Una de las empresas que comenzó a destacar en la industria como, así como en la cobertura del semanario, fue Microsoft. La

1985, pp. 84-98; FIELD, A. R., "Software for the common man", *Business Week*, 18 de marzo de 1985, pp. 94-104; LEVINE, J. B., "Bank of America Rushes into the Information Age", *Business Week*, 15 de abril de 1985, pp. 110-112.

¹³⁷⁷ HARRIS, M. A., "Even the highfliers are plummeting", *Business Week*, 29 de abril de 1985, pp. 24 y 25. La revista hacía referencia a una crisis dentro de la industria, debido a que la demanda insaciable de ordenadores había cesado. Entre otras razones, muchos consumidores estaban confundidos, ya que no sabían cómo obtener el máximo rendimiento de ellos. La crisis de la industria estaba causando numerosos despidos, cierre de plantas y recortes salariales. Cfr., WISE, D. C., y LEWIS, G. C., "The Computer Slump", *Business Week*, 24 de junio de 1985, pp. 74-80; "A silver lining for computers", *Ibid.*, p. 140; BRANDT, R., et al., "Those vanishing high-tech jobs", *Business Week*, 15 de julio de 1985, pp. 30 y 31.

¹³⁷⁸ Una de las innovaciones que revolucionaría el mercado fue la mejora de las aplicaciones gráficas. Cfr., HAFNER, K. M., "Computer graphics are animating another market", *Business Week*, 16 de marzo de 1987, pp. 88-92; HARRIS, C. L., "Information Power. How companies are using new technologies to gain a competitive edge", *Business Week*, 14 de octubre de 1985, pp. 1 y 108-116; "Ignore computers at your own risk", *Ibid.*, p. 170.

¹³⁷⁹ LEWIS, G., "What could get the portable moving", *Business Week*, 11 de noviembre de 1985, pp. 132-134.

¹³⁸⁰ FIELD, A. R., y MASON, T., "Software prices can only be headed one way – down", *Business Week*, 11 de noviembre de 1985, pp. 128F-128H; VERITY, J. W., et al., "Software made simple", *Business Week*, 30 de septiembre de 1991, pp. 1 y 58-63; "A great leap for software –and business", *Ibid.*, p. 82.

primera portada sobre la figura de su fundador, Bill Gates, llegó el 13 de abril de 1987. A la edad de 31 años, sentenciaba, Gates había convertido Microsoft en una gran fuerza dentro de la industria del *software*. Los contratos con IBM para el uso de su sistema operativo, *Windows*, facilitaron que Microsoft se convirtiera en uno de los mayores éxitos comerciales en la historia de la informática¹³⁸¹.

La emergencia de Microsoft simbolizaba el comienzo de una nueva época. La sociedad electrónica que algunos futuristas habían predicho veinte años atrás –y que parecía que nunca se haría realidad–, por fin había llegado. La explosión de la electrónica con los ordenadores personales y los portátiles a la cabeza, además de los teléfonos móviles, el fax y el contestador automático, estaban transformando el ritmo y la forma de trabajo de los ejecutivos y cambiando la forma de vida de la ciudadanía¹³⁸².

De forma paralela a esta expansión del ordenador, se dedicó especial atención al problema de la seguridad informática, ante los continuos ataques de *hackers* y virus. Según el semanario, la vulnerabilidad de los sistemas de información estadounidenses era muy alarmante: cientos de miles de personas sabían lo suficiente como para penetrar en la mayoría de los sistemas, lo que subrayaba la necesidad de que los negocios y el Gobierno trabajaran conjuntamente para mejorar la protección¹³⁸³.

¹³⁸¹ BRANDT, R., “The billion-dollar whiz kid”, *Business Week*, 13 de abril de 1987, pp. 1 y 68-76; BRANDT, R., y BUELL, B., “Why everyone is gaping at Microsoft’s Windows”, *Business Week*, 21 de mayo de 1990, pp. 74-76. Las portadas sobre el imperio informático de Bill Gates y su fenomenal estilo de *management* se sucedieron en los noventa, cuando Gates se convirtió en el hombre más rico del país. Sin embargo, el rápido crecimiento de Microsoft hizo que pronto surgieran voces críticas que le acusaban de prácticas monopolísticas, ya que su inmenso tamaño dañaba la competitividad del mercado y el progreso de la industria en su conjunto. Cfr., REBELLO, K., et al., “Is Microsoft too powerful”, *Business Week*, 1 de marzo de 1993, pp. 1 y 48-55. Cfr., REBELLO, K., y SCHWARTZ, E. I., “Microsoft”, *Business Week*, 24 de febrero de 1992, pp. 1 y 32-39; HAMM, S., et al., “Microsoft’s future”, *Business Week*, 19 de enero de 1998, pp. 1 y 32-41; “Microsoft: What’s really at stake”, *Ibid.*, p. 60; MOELLER, M., et al., “Remaking Microsoft”, *Business Week*, 17 de mayo de 1999, pp. 1 y 48-56.

¹³⁸² LEWIS, G., et al., “The portable executive”, *Business Week*, 10 de octubre de 1988, pp. 102-112; “Planning for the age of the telecommuter”, *Ibid.*, p. 162.

¹³⁸³ HAFNER, K., et al., “Is your computer secure”, *Business Week*, 1 de agosto de 1988, pp. 1 y 64-72.

Dos de las principales novedades de finales de los ochenta y principios de los noventa fueron la introducción de las redes de trabajo o *networks* y los ordenadores multimedia¹³⁸⁴. Por un lado, las empresas necesitaban que el trabajo de sus empleados estuviera conectado con el del resto de la compañía. Por otro, los ordenadores multimedia convirtieron los hasta entonces meros procesadores de números y palabras en herramientas que procesaban elementos de sonido y vídeo, y contaban con lectores ópticos para distribuir y almacenar los contenidos¹³⁸⁵.

El 12 de agosto de 1991 celebraba en su portada el décimo aniversario de los ordenadores personales y afirmaba que el sector todavía estaba experimentando una gran revolución. El semanario se preguntaba si la industria estadounidense, con empresas como IBM, Apple o Microsoft, seguiría dominando el mercado, ya que desde finales de la década de los ochenta la competitividad se hizo cada vez mayor, con países como Japón y el sudeste asiático como principales rivales¹³⁸⁶.

A pesar de la creciente competencia exterior, los ordenadores personales se estaban convirtiendo en el símbolo de los hogares estadounidenses. A diferencia de lo sucedido en los ochenta, cuando muchas empresas quisieron vender ordenadores aunque el consumidor no supiera bien para qué utilizarlos, la publicación abogaba por que los nuevos modelos –a través de un marketing responsable- debían hacer que los ordenadores triunfaran en los hogares¹³⁸⁷. Como muestra de esos esfuerzos, los portátiles conformaban el sector de mayor crecimiento, ya que habían

¹³⁸⁴ BRANDT, R., et al., “The personal computer finds its missing link”, *Business Week*, 5 de junio de 1989, pp. 80-85.

¹³⁸⁵ SHAO, M., et al., “It’s a PC, it’s a TV –it’s Multimedia”, *Business Week*, 9 de octubre de 1989, pp. 38-44.

¹³⁸⁶ LEWIS, G., et al., “Computers: Japan comes on strong”, *Business Week*, 23 de octubre de 1989, pp. 1 y 70-76; “Memo to computer makers: Wake up”, *Ibid.*, p. 90; BRANDT, R., “Can the U.S. stay ahead in software?”, *Business Week*, 11 de marzo de 1991, pp. 62-67.

¹³⁸⁷ DEPKE, D. A., “Is this finally the decade of the home computer?”, *Business Week*, 10 de septiembre de 1990, pp. 50-58; “At last, a softer sell for home computers”, *Ibid.*, p. 67.

demostrado que podían hacer las mismas operaciones que un ordenador de mesa o *desktop*, y casi al mismo precio¹³⁸⁸.

Según la revista, el futuro digital implicaba que los ordenadores y la electrónica de consumo se fusionaran, creando nuevos productos para las empresas, el sistema educativo y el mundo del entretenimiento. Entre otros, se señalaba la importancia de la llegada de la televisión interactiva, los teléfonos con vídeo, el CD-ROM y las Personal Digital Assistants¹³⁸⁹.

De la misma forma, los ordenadores comenzaron a ser más eficientes para actividades de gestión de las empresas, merced a su creciente capacidad para manejar grandes volúmenes de transacciones de datos. Cada vez aparecieron más programas que permitían que los ejecutivos pudieran realizar complejas operaciones de forma simple, algo que antes hubiera sido muy costoso y complicado¹³⁹⁰.

El lanzamiento del sistema operativo NT en 1993, de *Windows 95*, en agosto de 1995, y de *Windows 98* en 1998, fueron las grandes innovaciones introducidas en la industria del *software*. La extensión del nuevo sistema de Microsoft cambiaría el modo de usar los ordenadores, aunque, según el semanario, todavía hacía falta una mayor sencillez de uso para que el ordenador llegara a todos los rincones de la sociedad¹³⁹¹. Para estas fechas, a mediados de los noventa, afirmaba que nunca antes había existido un período mejor para adquirir un PC, y creó una guía para ayudar al lector a comprar lo que necesitaba, en el campo de los ordenadores de mesa, portátiles, impresoras, vídeos, Internet, etc.¹³⁹².

¹³⁸⁸ DEPKE, D. A., et al., “Laptops take off”, *Business Week*, 18 de marzo de 1991, pp. 1 y 64-70; “The U.S. can’t afford to lose laptop knowhow”, *Ibid.*, p. 75.

¹³⁸⁹ REBELLO, K., et al., “Your digital future”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1992, pp. 1 y 48-54; SCHWARTZ, E. I., “CD-ROM: A mass medium at last”, *Business Week*, 19 de mayo de 1993, pp. 55 y 56.

¹³⁹⁰ LIGHT, L., et al., “Software even a CFO could love”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1992, pp. 1 y 52-60.

¹³⁹¹ BRANDT, R., et al., “Bill Gate’s Vision”, *Business Week*, 27 de junio de 1994, pp. 1 y 36-42; WILDSTROM, S. H., “Windows NT: Has its hour come?”, *Business Week*, 26 de junio de 1995, p. 4 B-E; CORTESE, A., “Windows 95”, *Business Week*, 17 de julio de 1995, pp. 1 y 36-43.

¹³⁹² Con el paso de los años, Microsoft introdujo nuevas versiones de *Windows*, tales como *2000*, *XP* o *Vista*. Cfr., REBELLO, K., et al., “Computers. Our First Annual Buying Guide”, *Business Week*, 6 de noviembre de 1995, pp. 1 y 51-68;

Como ya se ha comentado, en 1994 se introdujo “Technology & You”, columna semanal orientada a los lectores que necesitaban conocer cómo la tecnología, sobre todo la informática, afectaba a sus vidas cotidianas, tanto en el trabajo como en el hogar. Esta columna estaba escrita por Stephen Wildstrom, reconocido por la publicación *Technology Marketing* como el periodista con mayor influencia en el mundo tecnológico en 2002¹³⁹³. A finales de los noventa, *Business Week* consiguió numerosos premios periodísticos por su cobertura en esta área, entre ellos, el *Computer Press Award* organizado por la Computer Press Association y la Medill School of Journalism de Northwestern University.

Desde el punto de vista de la innovación, una empresa que ocupó un lugar privilegiado en la cabecera fue Apple, y su fundador Steve Jobs. La introducción del *iMac* en el mercado a mediados de los noventa supuso una gran apuesta por el diseño, que resultó en un éxito comercial¹³⁹⁴. El diseño de los *Mac* era la clave de su éxito, sentenciaba, ya que incidía en la marca, en la facilidad de uso, el formato, la tecnología, la conceptualización y el acercamiento del producto a la cultura popular¹³⁹⁵.

Aparte del éxito de Apple en la comercialización de ordenadores, la empresa de Jobs, con esa misma lógica innovadora, se convirtió en la siguiente década en una de las grandes potencias del entretenimiento y las comunicaciones, con productos como el *iPod*, el *iTunes* y, posteriormente, el *iPhone*, que extendieron la

SAGER, I., et al., “The race i son to simplify”, *Business Week*, 24 de junio de 1996, pp. 1 y 42-61; WILDSTROM, S. H., “WIN98: Jump in for a spin”, *Business Week*, 18 de mayo de 1998, p. 8; GREENE, J., “The Real Value of Vista”, *Business Week*, 5 de febrero de 2007, p. 48.

¹³⁹³ “Business Week: 74 Years of Editorial Excellence”, McGraw-Hill Archives, 2003, p. 5.

¹³⁹⁴ BURROWS, P., “Apple: What is Steve Jobs up to?”, *Business Week*, 17 de marzo de 1997, pp. 53 y 54; SAGER, I., et al., “Back to the future at Apple”, *Business Week*, 25 de mayo de 1998, pp. 46-49; WILDSTROM, S. H., “Is Apple’s iMAC for you?”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1998, p. 10.

¹³⁹⁵ BURROWS, P., “Apple. Yes, Steve, you fixed it. Congrats! Now, what’s Act Two?”, *Business Week*, 31 de julio de 2000, pp. 1 y 48-57; “The core of Apple: Design”, *Ibid.*, p. 68.

influencia de la marca e incluso crearon una cultura propia en torno a sus productos¹³⁹⁶.

Además de cubrir el lanzamiento de nuevos productos y el crecimiento económico del sector, uno de los aspectos en los que *Business Week* incidió más fue la creciente necesidad de programadores y profesionales especializados. Esta búsqueda global de talento era fundamental para la expansión del sector¹³⁹⁷. El continente asiático, con países como la India a la cabeza, se reveló como una de las principales cunas de talento informático y un lugar al que muchas empresas estadounidenses acudieron para la reducción de sus costes a través del *outsourcing* o la subcontratación a terceros, que realizaban el mismo trabajo por una quinta parte del sueldo que recibía un trabajador en Estados Unidos¹³⁹⁸.

A partir de mediados de los noventa, el extraordinario desarrollo de la industria de los ordenadores no se puede entender sin Internet. El surgimiento de la red de redes sería, de hecho, la estrella informativa del cambio de siglo.

4.3.3.4. Internet, World Wide Web y móviles

Desde noviembre de 1994 *Business Week* comenzó a publicar informaciones sobre Internet de manera constante, aunque con anterioridad ya había cubierto de forma ocasional la emergencia de la Red en otras noticias sobre los ordenadores o sobre las tecnologías de la información. Miles de suscriptores pagaban al mes una cuota para buscar noticias, establecer conversaciones, comprar e intercambiar correos electrónicos a través de servidores como CompuServe, Prodigy y America Online. A ellos se unirían pronto

¹³⁹⁶ BURROWS, P., et al., "Show Time!", *Business Week*, 2 de febrero de 2004, pp. 1 y 34-41.

¹³⁹⁷ BAKER, S., et al., "The global search for brainpower", *Business Week*, 4 de agosto de 1997, pp. 1 y 46-50.

¹³⁹⁸ BAKER, S., y KRIPALANI, M., "Software. Will Outsourcing Hurt America's Supremacy?", *Business Week*, 1 de marzo de 2004, pp. 1 y 52-63; "The Answer to Outsourcing", *Ibid.*, p. 80; SHEPARD, S. B., "Editor's Memo. You Read It Here First", *Business Week*, 15 de marzo de 2004, p. 8.

nuevos competidores como Microsoft, entre otros, que lanzaría *Marvel* como parte de su sistema operativo *Windows 95*. Esta mayor competencia estaba haciendo que se redujeran los precios de estos servicios y se añadieran nuevas características para mejorar el diseño y la navegabilidad por parte del usuario¹³⁹⁹.

Según Shepard, *Business Week* fue la primera revista de negocios general en publicar un tema de portada sobre Internet. Esta llegó el 14 de noviembre de 1994. En ella, el semanario afirmaba que esta nueva plataforma, producto de la investigación de la Guerra Fría, serviría para potenciar la libertad de expresión y también como soporte para el comercio. Auguraba que la Red cambiaría la forma de hacer negocios del lector. No sólo se trataba de un club para aficionados e ingenieros, sino de un medio espléndido para el comercio electrónico y el entretenimiento, a través del cual se podía comprar, vender, chatear, etc. Por ello, se esperaba que los anunciantes acudieran al mundo *online* de forma masiva, tratando de aprovechar este movimiento. Desde el principio, se produjo también un interés por el fraude en Internet, que fue uno de los ámbitos de mayor preocupación en la industria. A pesar de ello, vaticinaba que Internet resultaría un gran éxito debido a que ninguna empresa o Gobierno lo controlaba, a que estaba abierto a todos los ciudadanos y a que su funcionamiento mejoraba constantemente¹⁴⁰⁰.

En otros reportajes especiales sobre Internet, *Business Week* comentaba que su llegada era el acontecimiento más importante desde el PC de IBM. Internet daba paso a una nueva era en la corta pero interesante historia de la informática. Si en los años ochenta la introducción del ordenador personal acercó esta nueva máquina a la sociedad, y se empezaron a utilizar redes internas o *Intranets* de ordenadores dentro de las organizaciones, en los noventa, Internet permitió conectar millones de ordenadores en cualquier parte del mundo, ofreciendo una nueva plataforma en la que construir nuevas

¹³⁹⁹ ENG, P. M., "It's getting crowded on line", *Business Week*, 7 de noviembre de 1994, pp. 55 y 56.

¹⁴⁰⁰ VERITY, J. W., "The Internet. How it will change the way you do business", *Business Week*, 14 de noviembre de 1994, pp. 1 y 38-46; "A net gain for business", *Ibid.*, p. 91; SHEPARD, S. B., "Editor's Memo. Taking care of E-Business", *Business Week*, 22 de marzo de 1999, p. 5; CORTESE, A., et al., "Cyberspace", *Business Week*, 27 de febrero de 1995, pp. 1 y 34-40; CORTESE, A., "Warding off the cyberspace invaders", *Business Week*, 13 de mayo de 1995, pp. 56 y 57.

aplicaciones informáticas. Gracias a la *World Wide Web*, Internet se había convertido en el centro del universo informático, concluía el semanario¹⁴⁰¹.

La cobertura de Internet y de las tecnologías de la información creció de forma exponencial durante la segunda mitad de la década de los noventa e incluso se publicó un informe anual sobre tecnologías de la información. Millones de usuarios ya exploraban la Red a través de los buscadores como Lycos, Webcrawler, Infoseek, o Yahoo!. Esta última fue una de las empresas que más atención despertó en el semanario, gracias a su éxito en orientar a los usuarios en Internet de forma sencilla y eficaz¹⁴⁰².

Business Week defendería el modelo de pago en la distribución de contenidos en Internet como algo necesario para que la Red continuara creciendo. En este sentido, presentaba la versión electrónica de *The Wall Street Journal*, *wsj.com*, como un ejemplo exitoso de este modelo. En general, los negocios no debían duplicar su modelo tradicional en Internet, sino que tenían que innovar y aprovechar las ventajas que ofrecía la Red, sobre todo su interactividad, para mejorar el servicio al usuario e impulsar el reconocimiento de marca. Las mejores empresas *online* no sólo vendían productos sino que creaban una comunidad virtual de gente similar que visitaba el sitio con regularidad para hablar y comprar¹⁴⁰³.

Junto con la potencialidad del modelo de pago, la publicidad era la principal fuente de financiación de las empresas en Internet.

¹⁴⁰¹ VERITY, J. W., "Planet Internet", *Business Week*, 3 de abril de 1995, pp. 1 y 56-62; CORTESE, A., "Here comes the intranet", *Business Week*, 26 de febrero de 1996, pp. 46-54; "Good fences make for lousy intranets", *Ibid.*, p. 67. La revista dedicaría uno de sus perfiles sobre grandes innovadores a Tim Berners Lee, fundador de la *World Wide Web*. Cfr., PORT, O., "The Great Innovators. Spinning the World's Web", *Business Week*, 8 de noviembre de 2004, p. 6.

¹⁴⁰² WILDSTROM, S. H., "Technology & You. Feeling your way around the web", *Business Week*, 11 de septiembre de 1995, p. 60F-E; VERITY, J. W. y GROSS, N., "What hat Yahoo wrought?", *Business Week*, 12 de febrero de 1996, pp.48-50; HIMELSTEIN, L., et al., "Yahoo! The company, The Strategy, The Stock", *Business Week*, 7 de septiembre de 1998, pp. 40-48.

¹⁴⁰³ COY, P., et al., "Has the Net finally reached the wall?", *Business Week*, 26 de agosto de 1996, pp. 14-17; "Needed: Toll plazas on the I-way", *Ibid.*, p. 52; REBELLO, K., "Making money on the net", *Business Week*, 23 de septiembre de 1996, pp. 44-52; "Cyberspace needs cyber-ideas", *Ibid.*, p. 79; BAKER, S., et al., "Storming the Web", *Business Week*, 11 de mayo de 1998, pp. 18 y 19.

En octubre de 1997 publicó un reportaje especial en el que afirmaba que los anuncios *online* comenzaban a mostrar resultados esperanzadores¹⁴⁰⁴. Sin embargo, Robert Kuttner, uno de los colaboradores de la columna “Economic Viewpoint”, señalaba en mayo de 1998 que Internet era un mercado demasiado perfecto para obtener rentabilidad¹⁴⁰⁵.

El respeto a la privacidad en Internet fue otro de los temas cubiertos por la cabecera, destacando cómo la esperanza de que la Red pudiera autoregularse se estaba desvaneciendo y la necesidad de que el Gobierno interviniera se hacía cada vez más patente¹⁴⁰⁶. De forma paralela, se interesó por el uso ético de la Red y sus posibles efectos negativos en la población joven, “tal vez los más fervientes usuarios de esta nueva plataforma”¹⁴⁰⁷. Abogaba por que fueran los padres, y no el Gobierno a través de programas educativos, quienes actuaran como los principales educadores. Esta preocupación se unía a la de la falta de seguridad en Internet, objeto principal de algunas de las investigaciones de la publicación en años posteriores, en las que descubrió la existencia de ciberespías que preparaban ataques contra el Gobierno¹⁴⁰⁸.

Business Week contaba desde la segunda mitad de los noventa con un departamento propio, “The Internet”, con redactores especializados en el tema, si bien esta nueva industria estaría

¹⁴⁰⁴ HIMELSTEIN, L., et al., “Web ads start to click”, *Business Week*, 6 de octubre de 1997, pp. 48-55.

¹⁴⁰⁵ KUTTNER, R., “The Net: A market too perfect for profits”, *Business Week*, 11 de mayo de 1998, p. 12.

¹⁴⁰⁶ En una nueva encuesta de “Business Week/Harris Poll”, el 92% de los usuarios de Internet expresaron estar disconformes con páginas *web* que compartían información personal con otras páginas. La violación de la privacidad del consumidor fue uno de los aspectos que más dañaban su confianza. Cfr., BAIG, E. C., et al., “Privacy”, *Business Week*, 5 de abril de 1999, pp. 56-60; “The backlash from e-snooping”, *Ibid.*, p. 64; KUTTNER, R., “Piracy on the net: Why it needs more policing”, *Business Week*, 24 de enero de 2000, p. 9; “Time to move on Internet privacy”, *Business Week*, 28 de febrero de 2000, p. 88; GREEN, H., et al., “Online Privacy. It’s time for Rules in Wonderland”, *Business Week*, 20 de marzo de 2000, pp. 48-56; “Getting serious about net privacy”, *Ibid.*, p. 68.

¹⁴⁰⁷ “Net porn: Let parents do the policing”, *Business Week*, 10 de abril de 1995, p. 64.

¹⁴⁰⁸ GROW, B., EPSTEIN, K., y TSCHANG, C-C., “E-Spionage. A *Business Week* Investigation”, *Business Week*, 21 de abril de 2008, pp. 1 y 32-41.

relacionada con todos los departamentos de la cabecera de forma directa o indirecta¹⁴⁰⁹.

Uno de los temas más interesantes en estos primeros años fue el incipiente crecimiento del comercio electrónico y la generación de comunidades en torno a los negocios¹⁴¹⁰. La revista creía que el comercio electrónico sería muy beneficioso para los consumidores, conforme las empresas ofrecían sus servicios *online*. Las ventas digitales ayudaban a que los clientes se saltaran las normas tradicionales de la distribución —como los horarios de cierre, etc.— y hacía que la comparación entre los productos fuera muy sencilla¹⁴¹¹. En el reportaje anual sobre tecnologías de la información de 1998 se indicaba que la explosión de Internet se sentía ya en todas las industrias y rincones del mundo; el comercio electrónico estaba destruyendo viejos hábitos y creando nuevas oportunidades. Internet había revolucionado la forma de hacer negocios y se había transformado en un fenómeno de comunicación de masas, donde alrededor de 90 millones de personas de todo el mundo intercambiaban información o realizaban transacciones, concluía el semanario¹⁴¹².

¹⁴⁰⁹ En el primer semestre de 1999, casi el 10% del contenido estaba relacionado con Internet, señalaba Robert Dowling, algo que no podía sorprender, ya que la Red había pasado a ser consustancial a los negocios. Cfr., DOWLING, R. J., “Editor’s Memo. Covering the world’s e-revolution”, *Business Week*, 2 de agosto de 1999, p. 1; GLASGALL, W., “Laughter curve”, *Business Week*, 8 de mayo de 1995, p. 30; CHANG, H., “The (Cyber) road to Southeast Asia”, *Business Week*, 29 de mayo de 1995, p. 20; “Net censorship is indecent”, *Business Week*, 22 de enero, p. 56.

¹⁴¹⁰ HOF, R. D., et al., “Internet communities”, *Business Week*, 5 de mayo de 1997, pp. 1 y 38-47.

¹⁴¹¹ En noviembre de 1997 destacaba el éxito de las librerías virtuales o sitios *Web* en los que se podía comprar libros, como Amazon.com. En otra de sus portadas, se comentaba cómo eBay y Amazon.com eran las dos principales empresas del comercio electrónico, e incluía entrevistas con sus consejeros delegados, Jeff Bezos y Meg Whitman. Cfr., BIANCO, A., “Virtual bookstores start to get real”, *Business Week*, 3 de noviembre de 1997, pp. 84EU1; HOF, R. D., y HIMELSTEIN, L., “eBay v.s Amazon.com”, *Business Week*, 31 de mayo de 1999, pp. 1 y 48-55; WOODRUFF, D., et al., “E-Shop till you drop”, *Business Week*, 9 de febrero de 1998, pp. 14 y 15.

¹⁴¹² Dentro del suplemento *e.biz*, la revista publicaría un ranking con las veinticinco personas más importantes dentro de los negocios en Internet. Cfr., HOF, R. D.,

Para hacer frente a la creciente existencia de negocios en la Red, se lanzó al mercado el suplemento trimestral *Business Week e.biz*. Planteaba cómo los negocios en Internet o *e-business* suponían un cambio fundamental en el comercio, que beneficiaría a los que apostasen por ese modelo y perjudicaría a los que lo evitaran; los negocios, tal y como los conocíamos, ya no existían¹⁴¹³.

Ya a finales de década, en octubre de 1999, *Business Week* conmemoró su septuagésimo aniversario con un reportaje especial sobre la “Era de Internet” (*The Internet Age*). Se trataba de un extenso reportaje que analizaba su influencia en la economía, el *management*, la banca, las finanzas, la política, etc.

“Internet es una tecnología molesta”, afirmaba Shepard. En cinco años, la *World Wide Web* había transformado el mundo de los negocios. Sin embargo, todavía existían muchas preocupaciones. Una de ellas era que un crecimiento económico basado exclusivamente en la industria de la alta tecnología podría acabar en una gran recesión si esta industria dejaba de crecer de forma repentina; otra era la ya mencionada violación de la privacidad; por último, la era de Internet podía crear barreras entre los que tenían acceso a la Red y los que no lo tenían. Además, el semanario argumentaba que las personas con un puesto de trabajo de la Nueva Economía (*software*, servicios financieros, telecomunicaciones o consultoría) habían visto una subida de salarios, pero los que tenían un trabajo de la Vieja Economía (industria pesada, agricultura, etc.) se estaban convirtiendo en personas más pobres, paradójicamente dentro de una economía que generaba cada vez más riqueza¹⁴¹⁴.

“Doing business in the internet age”, *Business Week*, 22 de junio de 1998, pp. 1 y 61-89; HOF, R. D., et al., “The ‘Click-here’ economy”, *Ibid.*, p. 122.

¹⁴¹³ HAMM, S., et al., “The e.biz 25. Masters of the Web Universe”, *Business Week*, 27 de septiembre de 1999, pp. EB5-EB60.

¹⁴¹⁴ SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. The way we were –a glimpse ahead”, *Business Week*, 4 de octubre de 1999, p. 5; MANDEL, M. J., et al., “The Internet Age”, *Ibid.*, pp. 1 y 41-118; “Growing pains of the internet age”, *Ibid.*, p. 136; MANDEL, M. J., y GUTNER, T., “The prosperity gap”, *Business Week*, 4 de octubre de 1999, pp. 126-132; FAIRLAMB, D., “Online banks invade Europe”, *Business Week*, 25 de octubre de 1999, p. 68 y 69. La música fue uno de los primeros sectores del entretenimiento transformado por Internet, debido a la facilidad para que la música digital viajara por ondas o cable. Cfr., SIKLOS, R., et al., “Download this!”, *Business Week*, 29 de mayo de 2000, pp. 52-60; ANTE, S. E., “Inside Napster”, *Business Week*, 14 de agosto de 2000, pp. 48-55.

El *boom* de Internet había levantado grandes expectativas para 1999. *Business Week* señalaba cómo las acciones de empresas relacionadas con la Red habían subido más de un 150% en ese año. Reproducía la opinión de expertos que veían imposible que se repitiese este ritmo de crecimiento, lo que al poco tiempo se confirmó con la crisis de las puntocom. Esto hizo que se planteara la necesidad de repensar Internet. Se habían manejado expectativas excesivas y proyecciones erróneas, concluía el semanario¹⁴¹⁵.

Una vez superada buena parte de la crisis, la siguiente gran innovación fue la comercialización de Internet inalámbrico. Esta tecnología se estaba extendiendo en el mundo empresarial y cada vez era más popular en la medida en que los costes de su instalación se reducían, aunque de nuevo había que afrontar importantes problemas de seguridad y de protección de datos para que las empresas terminaran por aceptar esta tecnología¹⁴¹⁶.

En 2003 *Business Week* dejó de publicar el suplemento mensual *e.biz*, aunque siguió con productos como el ranking de los veinticinco mejores directivos de empresas en Internet¹⁴¹⁷, y creó otros nuevos como “The Web Smart 50”, un ranking con perfiles de

¹⁴¹⁵ La publicación reflejaba en una de sus portadas cómo la compra de Time Warner por America Online, la mayor fusión de la historia, era una prueba de la importancia de Internet y de la realidad de la Nueva Economía. Este nuevo coloso tenía la posibilidad de rediseñar el mundo de la información y del entretenimiento, aunque se advertían potenciales riesgos que se confirmaron con el paso del tiempo. Cfr., SIKLOS, R., et al., “Welcome to the 21st century”, *Business Week*, 24 de enero de 2000, pp. 1 y 32-41; “The great irony of AOL Time Warner”, *Ibid.*, p. 60; SMITH, G., “A coming of age for dot.coms”, *Business Week*, 27 de diciembre de 1999, pp. 54 y 55; MANDEL, M. J., y HOF, R. D., et al., “Rethinking the Internet”, *Business Week*, 26 de marzo de 2001, pp. 1 y 42-61; DOWLING, R. J., “Editor’s Memo. Covering tech-globally”, *Ibid.*, p. 1; REINHARDT, A., et al., “Wireless Web Woes”, *Business Week e.biz*, 4 de junio de 2001, pp. EB1 y EB12-EB17.

¹⁴¹⁶ La tecnología *Wi-Fi* suponía, en definitiva, una revolución que permitía que el consumidor compartiera documentos y disfrutara de acceso a Internet sin ningún tipo de cable. Cfr., CROCKETT, R. O., et al., “All net, all the time”, *Business Week*, 29 de abril de 2002, pp. 78-86; GREEN, H., et al., “Wi-Fi means business”, *Business Week*, 28 de abril de 2003, pp. 1 y 44-50; DOWLING, R. J., “To Our Readers. Catching the Wi-Fi wave”, *Ibid.*, p. 1; “Wi-Fi is a welcome wave of innovation”, *Ibid.*, p. 64.

¹⁴¹⁷ “The comeback kids”, *Business Week*, 29 de septiembre de 2003, pp. 72-80.

los cincuenta proyectos más innovadores dentro de las corporaciones¹⁴¹⁸.

Llegaba el momento de otra de las grandes innovaciones de la época: Google, el motor de búsqueda que listaba páginas *Web* según la cantidad y calidad de otras páginas que enlazaban con ella, además de otros servicios de búsqueda de información e incluso un servicio gratuito de *email*. La nueva compañía comenzaría a aparecer con frecuencia en las páginas de la revista desde abril de 2004. El nombre de la empresa pronto se convirtió en parte del vocabulario de Internet, ya que “googling” significaba buscar cualquier persona, lugar o cosa en la Red¹⁴¹⁹. A los meses de su fundación, *Business Week* ya hablaba de Google como la empresa tecnológica más importante del mundo¹⁴²⁰.

Otra de las tendencias que la revista siguió desde 2005 con detalle fue el surgimiento de los *blogs* o “diarios personales”, que podían ser creados y actualizados por cualquier usuario *online*, y que el semanario calificó como el hecho más impactante desde la llegada de Internet¹⁴²¹. A los *blogs* se les dedicó la portada del 2 de mayo de 2005, en la que se afirmaba que cambiarían el mundo de los negocios¹⁴²². Este reportaje tuvo una excelente aceptación entre los lectores e hizo que, tres años más tarde, la cabecera recurriera a algo inédito en su historia. En junio de 2008, Stephen Baker y Heather Green, autores del reportaje, decidieron actualizar los contenidos ya publicados con anterioridad sobre el fenómeno de la blogosfera. En definitiva, estos diarios personales *online* se habían desarrollado tanto

¹⁴¹⁸ GREEN, H., et al., “The Web Smart”, *Business Week*, 24 de noviembre de 2003, pp. 56-69.

¹⁴¹⁹ ELGIN, B., “Can Google hit it out of the part again?”, *Business Week*, 19 de abril de 2004, pp. 40 y 41.

¹⁴²⁰ ELGIN, B., et al., “Google. Why the world’s hottest tech company will struggle to keep its edge”, *Business Week*, 3 de mayo de 2004, pp. 50-56; FARZAD, R., y ELGIN, B., “Googling for Gold”, *Business Week*, 5 de diciembre de 2005, pp. 50-57.

¹⁴²¹ “The Apple Case Isn’t Just A Blow to Bloggers”, *Business Week*, 28 de marzo de 2005, p. 68.

¹⁴²² BAKER, S., y GREEN, H., et al., “Blogs will change your business”, *Business Week*, 2 de mayo de 2005, pp. 1 y 42-51.

que incluso algunos tenían más éxito que otros medios de comunicación consolidados¹⁴²³.

El siguiente gran fenómeno analizado por la revista fue el desarrollo de Internet como una comunidad para compartir experiencias, a través de redes sociales como Flickr, MySpace, YouTube, Facebook y Twitter, entre otras. *Business Week* se refería a los usuarios de estas comunidades como la “generación MySpace”, formada por aquellos que compraban, jugaban y, en definitiva, vivían *online*¹⁴²⁴.

Los dos apartados anteriores dedicados a las tecnologías de la información no pueden concluir sin hacer una breve referencia a otra de las innovaciones con mayor impacto empresarial y social en las últimas décadas: la telefonía móvil.

Ya en el número del 21 de septiembre de 1987 *Business Week* auguraba la inminente llegada de los teléfonos móviles. Aunque entonces el precio de venta y de mantenimiento todavía era muy alto, el semanario estaba convencido de que esta nueva industria tenía un gran futuro y cambiaría el modo de vida de los ciudadanos¹⁴²⁵.

El desarrollo de la industria hizo que los móviles añadieran nuevas funciones a las tradicionales llamadas, desde fotografía y vídeo, hasta la reproducción de música. La llegada de los teléfonos inteligentes o *smart phones* supuso una gran revolución, ya que

¹⁴²³ BAKER, S., y GREEN, H., “Beyond Blogs”, *Business Week*, 2 de junio de 2008, pp. 1 y 44-50.

¹⁴²⁴ HOF, R. D., et al., “It’s a whole new web”, *Business Week*, 26 de septiembre de 2005, pp. 62-72; HEMPEL, J., y LEHMAN, P., “The MySpace Generation”, *Business Week*, 12 de diciembre de 2005, pp. 64-72; ANTE, S. E., y HOLAHAN, C., “Generation MySpace Is Getting Fed Up”, *Business Week*, 18 de febrero de 2008, pp. 54 y 55; HAMM, S., y CARNEY, B., “Gameboy”, *Business Week*, 10 de octubre de 2005, pp. 54-59; GREEN, H., “Twitter: All trivia, all the time”, *Business Week*, 2 de abril de 2007, p. 40; GROVER, R., “Cold cash from a hot site”, *Business Week*, 9 de abril de 2007, p. 34.

¹⁴²⁵ KELLER, J. J., “Hello anywhere”, *Business Week*, 21 de septiembre de 1987, pp. 1 y 84-92; REINHARDT, A., et al., “The wireless challenge”, *Business Week*, 20 de octubre de 2003, pp. 1 y 46-63; ZIEGLER, B., et al., “Wireless world”, *Business Week*, 12 de abril de 1993, pp. 1 y 40-45; EWING, J., “Upwardly Mobile In Africa”, *Business Week*, 24 de septiembre de 2007, pp. 64-71; HOF, R. D., “Hello, reality calling”, *Business Week*, 7 de agosto de 1989, pp. 22 y 23; LEVINE, J. B., et al., “Craig McCaw’s high-risk empire”, *Business Week*, 5 de diciembre de 1988, pp. 1 y 140-151.

ofrecían acceso inalámbrico a Internet. Los clientes podían recibir *email*, informes meteorológicos y consultar cualquier otro tipo de información en la Red¹⁴²⁶. La cabecera prestó especial atención a la introducción de productos innovadores, tales como el *iPhone*, la *BlackBerry* o la *Palm Treo*. Estos aparatos supusieron una auténtica revolución y un gran éxito desde el punto de vista tecnológico y comercial, al ofrecer una gran variedad de servicios en un sencillo terminal con un diseño muy atractivo, una gran facilidad de uso y un tamaño reducido que permitía llevarlo en el bolsillo de una prenda de vestir, todo ello a un precio cada vez menor¹⁴²⁷.

A través de la columna “Technology & You” y de numerosos reportajes sobre telecomunicaciones, el semanario señalaba cómo los teléfonos móviles ya no sólo eran aparatos para hablar sino que permitían descargar *software*, servicios de información y aplicaciones de todo tipo, disponibles en Internet, desde juegos y mapas, hasta *email*, noticias, guías de restaurantes y películas, etc. Se trataba, en definitiva, de una nueva industria multimillonaria con un gran potencial de crecimiento, tanto en la comercialización de terminales como en el suministro de servicios de telecomunicaciones¹⁴²⁸.

4.3.3.5. Energía y desarrollo sostenible

Durante los años ochenta, *Business Week* cada vez dedicó más espacio a la cobertura de temas medioambientales. El semanario advertía de la necesidad de reducir la contaminación en general, desde las ciudades hasta los océanos, para mejorar la calidad de vida y proteger a la sociedad de un futuro catastrófico. Fenómenos como el calentamiento global y el daño a la capa de ozono hicieron que los gobiernos de naciones de todo el mundo se tomaran en serio la

¹⁴²⁶ BAKER, S., et al., “Smart phones”, *Business Week*, 18 de octubre de 1999, pp. 1 y 20-24; “Here comes the mobile web”, *Ibid.*, p. 92.

¹⁴²⁷ BURROWS, P., y CROCKETT, R. O., et al., “Turning Cell Phones On their Ear”, *Business Week*, 22 de enero de 2007, pp. 40-42.

¹⁴²⁸ WILDSTROM, S. H., “Technology & You. Cell phones: Not just for talking anymore”, *Business Week*, 14 de abril de 2003, p. 10; MACMILLAN, D., et al., “The APP Economy”, *Business Week*, 2 de noviembre de 2009, pp. 1 y 44-49.

búsqueda de vías energéticas alternativas para sustituir el consumo de fósiles sólidos como el carbón y el petróleo, y así limitar las emisiones de dióxido de carbono¹⁴²⁹.

El particular duelo entre crecimiento empresarial y económico, y respeto al medio ambiente, quedó reflejado en el concepto de “desarrollo sostenible”, analizado en la revista a comienzos de los noventa, y en torno al cual se esperaba una gran controversia. La prosperidad en el futuro dependía del desarrollo sostenible, y la búsqueda de ese equilibrio requería un nuevo esfuerzo global de las naciones ricas y pobres, afirmaba. En este sentido, iniciativas como la conferencia de las Naciones Unidas en Río de Janeiro podían servir de gran ayuda, por lo que el semanario pedía de forma explícita una amplia participación de las naciones en este tipo de encuentros, en especial, de los Estados Unidos¹⁴³⁰.

De forma paralela, se abogaba por que las compañías emprendieran prácticas corporativas responsables con el medio ambiente y con la sociedad, ya que éstas no sólo aportarían beneficios sociales sino también empresariales. Durante muchos años, el término sostenibilidad había tenido una connotación negativa para las corporaciones estadounidenses que, en su mayoría, estaban demasiado centradas en obtener los máximos beneficios posibles, señalaba la cabecera. Sin embargo, cada vez más empresas

¹⁴²⁹ “Can endangered species find a home on the range”, *Business Week*, 4 de febrero de 1985, p. 90B. Esta conciencia se vio acentuada en momentos puntuales, como ocurriera tras el escape de gas de la planta de Union Carbide en la ciudad india de Bhopal. Cfr., DWYER, P., “The Backlash from Bhopal”, *Business Week*, 4 de febrero de 1985, p. 103; RECIO, M. y CAHAN, V., “Bhopal has Americans demanding the right to know”, *Business Week*, 18 de febrero de 1985, pp. 36 y 37; SMART, T., “Ozone pollution has Congress in a quandary”, *Business Week*, 4 de mayo de 1987, pp. 122H-122J; SMART, T., et al., “Troubled waters”, *Business Week*, 12 de octubre de 1987, pp. 1 y 88-104; “Don’t let our oceans turn into sewers”, *Ibid.*, p. 190; SMITH, E. T., et al., “The global greenhouse finally has leaders sweating”, *Business Week*, 1 de agosto de 1987, pp. 74-76; “It’s time to cool down the global greenhouse”, *Ibid.*, p. 108; “We need the ozone layer more than styrofoam”, *Business Week*, 4 de abril de 1988, p. 128.

¹⁴³⁰ SMITH, E. T., et al., “Growth vs. Environment”, *Business Week*, 11 de mayo de 1992, pp. 1 y 42-51; “Fly down to Rio, Mr. Bush”, *Ibid.*, p. 80; CAREY, J., y ARNST, C., “Greenhouse gases: The cost of cutting back”, *Business Week*, 15 de diciembre de 1997, pp. 64EU2-64EU6; CAREY, J., y SHAPIRO, S. R., “Global Warming”, *Business Week*, 30 de agosto de 2004, pp. 1 y 48-55; “How to Combat Global Warming”, *Ibid.*, p. 108.

contemplaban este fenómeno como una nueva vía de innovación para impulsar el crecimiento futuro¹⁴³¹.

En este contexto de concienciación medioambiental, el desarrollo de las energías alternativas supuso un auténtico *boom* desde el punto de vista de la sostenibilidad y atrajo a un creciente número de inversores, en lo que *Business Week* denominó como “el nuevo amor de Wall Street”¹⁴³². La energía solar y la eólica fueron las que mayor atención recibieron, apareciendo de forma habitual bajo el encabezado “GreenBiz”. Por un lado, la solar era una de las energías alternativas del futuro, y unos precios más bajos podrían suponer un nuevo *boom* para la industria. Por otro, la energía eólica parecía que iba ganando cada vez más terreno, sobre todo en Europa. Se trataba de un fenómeno generalizado en el mundo empresarial tanto en los Estados Unidos como en muchos otros países, que afectaba tanto a grandes corporaciones como a pequeñas y medianas empresas¹⁴³³.

De todas formas, desde el punto de vista empresarial, la sensibilidad medioambiental estaba muy condicionada por la forma en que las compañías entendían su finalidad económica y social, y por la manera en que el mercado fuese capaz de aceptar los costes añadidos de ofertas más respetuosas con el entorno. En este sentido, la evolución del *management* y del marketing era decisiva para

¹⁴³¹ ENGARDIO, P., et al., “Beyond The Green Corporation”, *Business Week*, 29 de enero de 2007, pp. 1 y 50-64; ELGIN, B., “Little Green Lies”, *Business Week*, 29 de octubre de 2007, pp. 1 y 44-52.

¹⁴³² CAREY, J., TSCHANG, C-C., “Solar: The Sun Will Come Out Tomorrow”, *Business Week*, 12 de enero de 2009, p. 51; CAREY, J., y ASTON, A., “Solar’s Day in the Sun”, *Business Week*, 15 de octubre de 2007, pp. 68-76; COHN, L., et al., “Wind power has a head of steam”, *Business Week*, 11 de julio de 2005, p. 22; ASTON, A., y HELM, B., et al., “The Race against Climate Change”, *Business Week*, 12 de diciembre de 2005, pp. 84-93; “Green Leaders Show the Way”, *Ibid.*, p. 100; THORNTON, E., y ASTON, A., “Wall Street’s new love affair”, *Business Week*, 14 de agosto de 2006, pp. 48-56.

¹⁴³³ Junto con la energía solar y la eólica, la revista hizo referencia a otras innovaciones como los biocombustibles o el etanol, y la posible llegada al mercado de los coches de hidrógeno, aunque subrayaba los problemas que todavía tendrían que superarse. Cfr., PORT, O., “Hydrogen Cars Are Almost Here, But...”, *Business Week*, 24 de enero de 2005, pp. 58 y 59; WOODRUFF, D., et al., “Electric Cars”, *Business Week*, 30 de mayo de 1994, pp. 1 y 36-40; “Let the market fight auto pollution”, *Ibid.*, p. 63; CAREY, J., y CARTER, A., et al., “Food vs. Fuel”, *Business Week*, 5 de febrero de 2007, pp. 80-83; BECK, E., “Do you need to be green?”, *SmallBiz*, summer 2006, pp. 1 y 42-47.

potenciar en mayor o menor medida los procesos de innovación y la conciencia medioambiental.

4.3.4. El liderazgo directivo

Durante los años ochenta se produjo un verdadero *boom* de teorías y estudios de *management*, que tuvo un fiel reflejo en las páginas de *Business Week*. La apertura de los mercados internacionales a raíz de la globalización, y la creciente especialización de las compañías en distintas unidades de negocio, requirieron nuevas tareas de administración, dirección y gestión y, por ello, nuevos ejecutivos con talento y capaces de realizarlas. Las modas del *management* se convirtieron en un fenómeno muy habitual, y los directivos pasaron a tener un gran protagonismo en la sociedad, y también en los medios de comunicación¹⁴³⁴.

Business Week participó del espíritu de la época y siguió con regularidad las proezas de los directivos más populares. Pero también prestó atención a temas controvertidos relacionados con la actividad ejecutiva, tales como la compensación y los salarios. La cabecera se preguntaba si los hombres de negocios se merecían realmente lo que cobraban, y concluía que el gran aumento de los salarios producido durante la década de 1980 parecía injustificado. En sus editoriales, defendía la necesidad de que los ejecutivos ajustaran sus compensaciones al rendimiento de la compañía, porque había un creciente malestar entre accionistas, empleados y la sociedad en general¹⁴³⁵.

A través de reportajes de investigación, no sólo criticaría los altos salarios de los ejecutivos, sino que denunciaría algunas malas

¹⁴³⁴ Cfr. ABRAHAMSON, E., "Management Fashion", *Academy of Management Review*, Vol. 21, N° 1, 1996, pp. 263-270; y ÁLVAREZ, J. L. y MAZZA, C., "Haute Couture or Pret-A-Porter: Creating and Diffusing Management Practices Through the Popular Press", IESE Research Paper, N° 368, July 1998.

¹⁴³⁵ BYRNE, J. A., et al., "The flap over executive pay", *Business Week*, 6 de mayo de 1991, pp. 1 y 52-76; "Executive pay: time for restraint", *Ibid.*, p. 87; SHEPARD, S. B., "Editor's Memo. For *Business Week*, a year to celebrate", *Business Week*, 6 de abril de 1992, p. 5; BYRNE, J. A., et al., "What, me overpaid? CEOs fight back", *Business Week*, 4 de mayo de 1992, pp. 60-79.

prácticas, desde abusos sexuales hasta escándalos financieros. En este sentido, hizo a menudo propuestas para corregir esta situación y era partidaria de llevar a cabo reformas muy amplias¹⁴³⁶. Asimismo, dedicó especial atención a los grandes escándalos financieros y empresariales, como Worldcom y Enron.

Esta actitud crítica no estuvo reñida con la práctica de resaltar la gestión de directivos y empresarios en rankings de diverso tipo. Si en 1986 había lanzado el ranking sobre las mil corporaciones más importantes, teniendo en cuenta su capitalización bursátil, en octubre de 1987 se inauguraba el de los mil consejeros delegados más exitosos, que incluía sus biografías, educación, trayectoria profesional, reputación, etc.¹⁴³⁷. El siguiente en llegar fue el de los veinticinco mejores y veinticinco peores Consejos de Administración de empresas estadounidenses¹⁴³⁸. En otoño de 1988, como ya se ha comentado, se iniciaba el ranking sobre las mejores Escuelas de Negocio del país, producto que tuvo un gran éxito entre los lectores y que se convirtió en una de las señas de identidad de la cabecera¹⁴³⁹.

¹⁴³⁶ Cfr., MAREMONT, M., y SASSEEN, J., “Abuse of power”, *Business Week*, 13 de mayo de 1996, pp. 1 y 36-41; “The cult of Astra”, *Ibid.*, p. 92; BYRNE, J. A., et al., “How to fix corporate governance”, *Business Week*, 6 de mayo de 2002, pp. 1 y 42-53; “Corporate governance: The road back”, *Ibid.*, p. 68; BYRNE, J. A., et al., “Restoring Trust in Corporate America”, *Business Week*, 24 de junio de 2002, pp. 1 y 36-46; “Rebuilding trust –before it’s too late”, *Ibid.*, p. 104; NUSSBAUM, B., “Can trust be rebuilt?”, *Business Week*, 8 de julio de 2002, pp. 36-44; “The U.S. economy can survive the scandals”, *Ibid.*, p. 92.

¹⁴³⁷ La elaboración de este directorio había durado varios meses, bajo la dirección del *senior editor* Ephraim Lewis, y con la ayuda del Compustat Services de Standard & Poor’s. En este trabajo colaboraron redactores y editores en Nueva York y en las 16 corresponsalías del país, además de la de Londres. Los suscriptores recibirían este suplemento cada otoño de forma actualizada, y servía como complemento al ranking de las mil mejores compañías publicado cada primavera. Cfr., LEWIS, E., et al., “The corporate elite. Chief Executives of the *Business Week* Top 1000”, *Business Week*, 23 de octubre de 1987, pp. 13-35; PATTEN, J. W., y SHEPARD, S. B., “Memo”, *Ibid.*, pp. 8 y 9.

¹⁴³⁸ BYRNE, J. A., y MELCHER, R. A., “The best and worst boards”, *Business Week*, 25 de noviembre de 1996, pp. 62-68; “A tough world needs tough boards”, *Ibid.*, p. 72.

¹⁴³⁹ La Kellogg School of Management de Northwestern University encabezó el primer ranking. Cada dos años, la revista volvería a publicar este ranking actualizado. Desde los años ochenta, un hecho común entre las grandes compañías fue invertir miles de millones de dólares en enviar a sus directivos a programas especiales de formación. *Business Week* hablaba en octubre de 1991 de la existencia

En el campo de las prácticas de *management*, una de las tendencias más importantes analizadas por la revista fue la creciente descentralización de las organizaciones. Los directivos de las empresas estaban cediendo parte de su poder de decisión a otras personas, desde directores externos hasta empleados, y se empezaba a valorar cada vez más la voz de todos los miembros de la compañía a la hora de tomar decisiones¹⁴⁴⁰. Desde ese punto de vista, *Business Week* subrayaba la importancia de la horizontalidad de las organizaciones en lugar de las tradicionales estructuras piramidales y jerárquicas. Las empresas debían dividir sus procesos clave y crear equipos dirigidos desde distintos departamentos. En definitiva, concluía, los empleados debían mirar más a los consumidores, en lugar de a los jefes, ya que en ellos radicaba la razón de ser de las compañías¹⁴⁴¹.

La enorme complejidad y diversidad de las organizaciones hizo que numerosas firmas de consultoría florecieran con el objetivo de asesorar en las tareas empresariales. A mediados de la década de 1990, sin embargo, *Business Week*, al igual que muchos otros medios especializados, se mostró muy crítica ante los excesos de estas

de un *boom* en la educación para ejecutivos. Ya en 2006 se lanzaría por primera vez un ranking sobre las mejores Escuelas de Negocios para estudiantes de licenciatura. Para su elaboración, el semanario identificó 84 universidades, encuestó a 100.000 alumnos y a 2.000 empleados en distintos departamentos de recursos humanos. La Wharton School de la Universidad de Pensilvania lideró este primer ranking. Además de la información publicada en la revista impresa, se incluyeron perfiles, datos, etc. en la versión *online* y en el programa de televisión *Business Week Weekend*. Cfr., BYRNE, J. A., “The Best B-Schools”, *Business Week*, 28 de noviembre de 1988, pp. 1 y 76-92; “B-Schools are failing the U.S.”, *Ibid.*, p.190; BYRNE, J. A., “The Best B-Schools”, *Business Week*, 29 de octubre de 1990, pp. 1 y 42-52; BYRNE, J. A., y BONGIORNO, L., “The Best B-Schools”, *Business Week*, 26 de octubre de 1990, pp. 1 y 40-55; “B-schools do ‘A’ work for a change”, *Ibid.*, p. 76; BYRNE, J. A., “Back to school”, *Business Week*, 28 de octubre de 1991, pp. 1 y 34-46; “Executive education is too white and too male”, *Ibid.*, p. 79; ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Debut of the Undergrads”, *Business Week*, 8 de mayo de 2006, p. 16; LAVELLE, L., et al., “The Best Undergraduate B-Schools”, *Ibid.*, pp. 1 y 76-96.

¹⁴⁴⁰ NUSSBAUM, B., y DOBRZYNSKI, J. H., “The battle for corporate control”, *Business Week*, 18 de mayo de 1987, pp. 102-109; “Shareholders should exercise their rights”, *Ibid.*, p. 168.

¹⁴⁴¹ BYRNE, J. A., “The horizontal corporation”, *Business Week*, 20 de diciembre de 1993, pp. 44-49.

consultoras y su continua promoción de modas de *management*. Prueba de ello es la investigación realizada por el semanario, en la que se demostraba que la consultora CSC Index había comprado indirectamente miles de copias del libro *The Discipline of Market Leaders* –escrito por uno de sus consultores, Fred Wiersema, y por otro consultor independiente, Michael Treacy–, para conseguir hacerse un hueco en el ranking de los más vendidos del *New York Times*, y así poder vender aún más ejemplares¹⁴⁴².

También en los noventa, en el contexto de la globalización, el semanario afirmaba que el modelo de corporación multinacional de los años setenta y ochenta se había terminado. A partir de entonces, las distintas unidades de negocio tuvieron cada vez una mayor independencia, aunque en última instancia también ejecutaban las decisiones tomadas en las oficinas generales¹⁴⁴³. El gran tamaño de las organizaciones, con presencia en diversos países, hizo que la cabecera tratara de responder a la pregunta sobre si las grandes corporaciones tenían demasiado poder. Su influencia en la vida de los ciudadanos era incuestionable, ya que generaban riqueza y bienestar, pero al mismo tiempo tenían demasiada inclinación al beneficio¹⁴⁴⁴.

De la misma forma que la globalización, la irrupción de las tecnologías de la información estaba cambiando el modo de trabajar en las organizaciones. Esto hacía que las empresas contrataran a trabajadores con niveles de educación cada vez mayores, para realizar unos trabajos más y más sofisticados. La colaboración y la innovación eran ya los principales valores empresariales, en lugar de

¹⁴⁴² MICKELTHWAIT, J., y WOOLDRIDGE, A., *The Witch Doctors. What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it*, Heinemann, London, 1996, pp. 27-47, citado en ARRESE, Á., *Prensa económica...*, *op. cit.*, p. 375.

¹⁴⁴³ Frente a estas grandes empresas, la revista también trataba en sus páginas la emergencia de un nuevo tipo de organizaciones que eran tan competitivas como las grandes multinacionales, pero de un tamaño mucho menor. Se trataba de las “mini-nationals”, que estaban impulsando las exportaciones, la competitividad y el crecimiento económico estadounidenses, además de servir como modelo para emprendedores dentro y fuera del país. Cfr., HOLSTEIN, W. J., et al., “The stateless corporation”, *Business Week*, 14 de mayo de 1990, pp. 1 y 52-59; “Leveling the field for stateless corporations”, *Ibid.*, p. 83; BAKER, S., et al., “The little giants”, *Business Week*, 6 de septiembre de 1993, pp. 1 y 40-46.

¹⁴⁴⁴ BERNSTEIN, A., “Too Much Corporate Power?”, *Business Week*, 11 de septiembre de 2000, p. 1.

la repetición de una misma tarea, como ocurría en las tradicionales plantas de producción. Paradójicamente, el semanario señalaba cómo en la nueva situación, la satisfacción en el trabajo parecía disminuir y, además, los salarios seguían congelados, lo cual podría tener consecuencias negativas para la eficiencia empresarial. En este contexto, se subrayaba que el talento y la motivación de los empleados eran dos de los aspectos más importantes para el éxito de las organizaciones a largo plazo¹⁴⁴⁵.

A la hora de profundizar en todos esos fenómenos, *Business Week* recurría a las ideas de grandes “gurús” del *management*. No era de extrañar, por tanto, que la portada del 28 de noviembre de 2005 la dedicara a Peter F. Drucker, “el hombre que inventó el *management*”. Según el semanario, la vida de Drucker recorría la historia del nacimiento de la empresa moderna y del papel de los directivos que organizaban el trabajo, y sus ideas tenían una gran importancia en el presente. Lo que Keynes era a la economía, o Deming al concepto de la calidad, Drucker lo era al estudio del *management*, concluía¹⁴⁴⁶.

Otros autores que colaboraron con cierta regularidad en el semanario fueron Michael E. Porter y Jim Collins. Recientemente, Porter, uno de los grandes especialistas en competitividad empresarial, afirmaba en un brillante análisis sobre la peor crisis financiera y económica de los Estados Unidos desde la Gran Depresión de los años treinta, que el país necesitaba una estrategia económica para conseguir la prosperidad a largo plazo¹⁴⁴⁷. Por su parte, y en este mismo contexto de crisis, Collins presentaba su última monografía sobre cómo las grandes empresas podían fracasar en cualquier momento, y sobre la importancia de identificar los potenciales problemas para solucionarlos antes de que fuera demasiado tarde¹⁴⁴⁸.

¹⁴⁴⁵ MANDEL, M. J., “The future of work. Which way to the future?”, *Business Week*, 20 de agosto de 2007, pp. 45 y 46; BYRNES, N., “Star Search”, *Business Week*, 10 de octubre de 2005, pp. 1 y 44-52; BYRNES, N., y ARNDT, M., “The art of Motivation”, *Business Week*, 1 de mayo de 2006, pp. 56-60.

¹⁴⁴⁶ BYRNE, J. A., “The man who invented management”, *Business Week*, 28 de noviembre de 2005, pp. 1 y 38-48.

¹⁴⁴⁷ PORTER, M. E., “Why America needs an economic strategy”, *Business Week*, 10 de noviembre de 2008, pp. 1 y 38-42.

¹⁴⁴⁸ COLLINS, J., “How the mighty fall”, *Business Week*, 25 de mayo de 2009, pp. 1 y 26-38.

Más allá de las colaboraciones estelares, la cabecera continuó tratando de conectar a empresarios y directivos con el nuevo talento recién salido de las universidades. El exitoso ranking sobre las mejores Escuelas de Negocios dio paso a otros como “The Best Places to Launch a Career”, elaborado desde 2006 de forma anual y donde se recogían las mejores compañías para comenzar una carrera profesional con expectativas futuras de progreso dentro de la organización. El ranking estaba elaborado a partir de tres encuestas: una en las oficinas de salidas profesionales de varias universidades estadounidenses, otra en empresas y otra elaborada por Universum USA, una firma de investigación de Filadelfia. Aparte de servir tanto a los ejecutivos como a los nuevos graduados, el objetivo primordial de este tipo de rankings y reportajes –muy populares entre los lectores estadounidenses- era atraer lectores nuevos y más jóvenes, tanto para la versión impresa como para *Businessweek.com*¹⁴⁴⁹.

Durante los años cubiertos en este capítulo, el semanario se interesó especialmente por la transformación que vivió el marketing. Como ya se ha comentado, se pasó de una concepción masiva a otra más fragmentada y personalizada, con el fin de satisfacer mejor las demandas específicas de cada consumidor y de ayudar a que las empresas pudieran diferenciarse de la competencia. Para sobrevivir en el mercado, sostenía la revista, las compañías debían responder a lo que el consumidor necesitaba con sus nuevos productos¹⁴⁵⁰.

Esta personalización estaba íntimamente conectada con el crecimiento de las tecnologías de la información, que permitió que las empresas conocieran cada vez mejor los gustos y preferencias del consumidor. Ya en los noventa, el consumidor se había convertido en “el verdadero rey”, afirmaba la cabecera, al tiempo que recordaba a Peter Drucker cuando subrayaba que el principal propósito de un negocio era satisfacer al cliente¹⁴⁵¹. Para ello, prácticas que abarcaban desde la compra de productos a través de la televisión o *home shopping*, hasta el comercio electrónico a través de Internet, estaban

¹⁴⁴⁹ GERDES, L., et al., “The Best Places to Launch a Career”, *Business Week*, 14 de septiembre de 2009, pp. 1 y 32-44.

¹⁴⁵⁰ “Computer makers plug into the customer”, *Business Week*, 14 de enero de 1985, pp. 96-97.

¹⁴⁵¹ PHILLIPS, S., “King customer”, *Business Week*, 12 de marzo de 1990, pp. 50-56; “The customer is always right”, *Ibid.*, p. 86.

transformando la gestión tradicional del marketing¹⁴⁵². Nuevos términos como telemarketing, micromarketing o marketing *online* pasaron a formar parte de las estrategias comerciales de las empresas¹⁴⁵³.

La irrupción de Internet desde la segunda mitad de los años noventa significó una nueva etapa, en cuanto al modo de operar de los negocios, y en cuanto a las estrategias de marketing, ya que la Red permitía abaratar los costes y llegar al consumidor de forma directa¹⁴⁵⁴. En ese nuevo entorno, una de las principales dificultades era la construcción de una marca que sirviera de base para impulsar las ventas¹⁴⁵⁵.

El valor de la marca fue otro de los temas sobre los que *Business Week* hizo mayor hincapié, como clave del éxito ante la creciente competitividad empresarial. En agosto de 2001 publicaba su primer ranking sobre las mejores marcas mundiales. “Una marca es más que el simple reconocimiento de un nombre”, afirmaba Shepard. “Una buena marca puede ser decisiva a la hora de diferenciar productos y servicios entre una cada vez más amplia cantidad de competidores”. Una marca, en definitiva, suponía un acuerdo con el consumidor sobre calidad, confianza, innovación e

¹⁴⁵² IVEY, M., et al., “Home shopping”, *Business Week*, 15 de diciembre de 1986, pp. 1 y 62-69; PAYNE, S., “Viewers start tuning out home shopping”, *Business Week*, 30 de marzo de 1987, pp. 30 y 31; ZINN, L., et al., “Retailing will never be the same”, *Business Week*, 26 de julio de 1993, pp. 40-45.

¹⁴⁵³ ATCHISON, S. D., “Telemarketers have the consumer’s number”, *Business Week*, 22 de junio de 1987, p. 118F; SCHILLER, Z., et al., “Stalking the new consumer”, *Business Week*, 28 de agosto de 1989, pp. 1 y 36-41; POWER, C., et al., “Value marketing”, *Business Week*, 11 de noviembre de 1991, pp. 54-60; “The real worth of value marketing”, *Ibid.*, p. 88; BERRY, J., et al., “Database marketing”, *Business Week*, 5 de septiembre de 1994, pp. 1 y 34-40; “Marketers know too much about us”, *Ibid.*, p. 56.

¹⁴⁵⁴ HOF, R. D., et al., “Now it’s your web”, *Business Week*, 5 de octubre de 1998, pp. 68-76; “Reconciling e-commerce and privacy”, *Ibid.*, p. 78; “Netizens deserve their privacy”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1998, p. 80; “E-Commerce: It’s clicking”, *Business Week*, 11 de enero de 1998, p. 88.

¹⁴⁵⁵ JUDGE, P. C., et al., “The name’s the thing”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1999, pp. 50-53.

incluso comunidad. Se trataba de un concepto intangible, pero cuyo valor era fundamental, concluía el semanario¹⁴⁵⁶.

Para lanzar el ranking anual “The Best 100 Global Brands”, *Business Week* recurrió a Interbrand, una consultora de marcas que formaba parte de Omnicom Group Inc. La primera edición del ranking fue liderado por Coca-Cola, Microsoft, IBM, General Electric y Nokia. El objetivo final de esta iniciativa era calcular el valor de ese intangible tan valioso a partir de los beneficios de la empresa. Debido a la crisis de las puntocom, la marca se había convertido en algo crucial cuya construcción involucraba desde los ejecutivos hasta los trabajadores de una empresa.

En su cuarta edición, *Business Week* afirmaba que los consumidores habían cambiado su modo de observar y relacionarse con las marcas. Gracias al poder de Internet y a los cambios demográficos y culturales que se habían producido, muchos consumidores formaban comunidades activas en torno a sus marcas favoritas, tales como Starbucks, Apple o Amazon.com, a las que la cabecera calificaba de marcas de culto (*cult brands*). Pero también llamaba la atención cómo, en 2009, los cinco primeros puestos del ranking estaban ocupados por las mismas firmas que en su primera edición, con la única salvedad de que IBM aparecía en segundo lugar y Microsoft en tercero¹⁴⁵⁷.

Durante el segundo mandato de Reagan, a partir de 1984, la economía estadounidense continuó creciendo como en años anteriores, si bien tuvo momentos de crisis como el desplome bursátil de

¹⁴⁵⁶ KHERMOUCH, G., et al., “The Best Global Brands”, *Business Week*, 6 de agosto de 2001, pp. 1 y 44-55; SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. The Best Global Brands”, *Ibid.*, p. 5.

¹⁴⁵⁷ Cfr., KHERMOUCH, G., et al., “Brands in an age of anti-Americanism”, *Business Week*, 4 de agosto de 2003, pp. 44-51; BRADY, D., et al., “Cult Brands”, *Business Week*, 9 de agosto de 2004, pp. 1 y 46-53; DOWLING, R. J., “To Our Readers. Rise of the Cult Brand”, *Business Week*, 9 de agosto de 2004, p. 1; Cfr., CAPELL, K., et al., “Ikea”, *Business Week*, 14 de noviembre de 2005, pp. 1 y 44-54; STODGILL II, R., et al., “Tiger Inc.”, *Business Week*, 28 de abril de 1997, pp. 1 y 28-35; KILEY, D., y HELM, B., et al., “100 Best Global Brands”, *Business Week*, 28 de septiembre de 2009, pp. 1 y 38-60.

1987 y, ya con Bush, la recesión de 1990-91. En los noventa, Bill Clinton devolvió la Casa Blanca a los demócratas y, a pesar de los fracasos de algunas de sus políticas nacionales, tales como la reforma del sistema sanitario, el crecimiento económico impulsado por la Nueva Economía marcó gran parte de su presidencia. La crisis de las puntocom no impidió el crecimiento económico de los primeros años del nuevo milenio, aunque propició –junto con otros factores– la llegada de la mayor crisis financiera y económica desde los años treinta.

En este tiempo, las tecnologías de la información, sobre todo la industria de los ordenadores, experimentaron un crecimiento espectacular impulsado por el éxito comercial del ordenador personal y la llegada de *software* y de sistemas operativos que acercaron esta tecnología a la sociedad en general. La irrupción y desarrollo de Internet a partir de mediados de los años noventa supuso un auténtico *boom* en las comunicaciones, y en la configuración de una economía globalizada.

McGraw-Hill alcanzó su centenario a finales de los ochenta, ya como un gran grupo de comunicación global, haciendo frente a nuevas realidades como las demandas de creciente especialización y personalización de los contenidos. Para adaptarse a los cambios, hubo de poner en marcha continuas reestructuraciones de sus unidades de negocio, y atravesar momentos difíciles como el de la crisis financiera de 2008, que afectó de forma sensible a la credibilidad de una de sus empresas estrella, Standard & Poor's.

En estas dos décadas, *Business Week* pasó de ser una publicación impresa a una marca global líder en la información sobre negocios, que ofrecía contenidos a través de distintas plataformas. La expansión de la cobertura internacional se impulsó a través de la edición internacional, las posteriores ediciones europea y asiática, y las diversas ediciones locales en diferentes países, así como con el lanzamiento de *Business Week Online* en 1994 –más adelante *Businessweek.com*–.

Como claro reflejo del espíritu de la época, *Business Week* amplió de forma significativa su cobertura de los temas de tecnología e innovación, convirtiéndose quizá en la publicación que mejor interpretó la llegada y las consecuencias de la Nueva Economía. Fue

también la que practicó en su plenitud lo que posteriormente se conceptualizaría como “periodismo de innovación”.

Desde el punto de vista editorial, bajo la guía de Stephen Shepard, la cabecera siguió fiel a su manera de entender la innovación periodística, tanto en su formato impreso como *online*, con continuas renovaciones formales, con la introducción de contenidos novedosos, y con su cercanía al lector a través de distintas modalidades de interacción. Todo ello le permitió mantenerse durante gran parte de este período como la revista de negocios líder, con un gran éxito de audiencia y publicitario.

Conforme avanzaba el nuevo siglo, la suerte comercial del semanario empezó a cambiar, en gran medida como reflejo de la difícil situación que vivía la prensa ante la expansión informativa de Internet. Aunque la apuesta por *Businessweek.com* fue muy decidida, ello no impidió que las finanzas de la empresa editora se deteriorasen. La lenta pero continua caída del número de suscripciones y, sobre todo, el dramático descenso de los ingresos publicitarios no se podían mantener en una compañía que había apostado por mantener exclusivamente unidades de negocio rentables. Ante la presión de los accionistas, McGraw-Hill puso en venta *Business Week* y Bloomberg LP finalmente la adquirió en diciembre de 2009. Empezaba de esta forma una nueva etapa en la historia de la revista.

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

CONCLUSIONES

1. La emergencia de las grandes corporaciones en Estados Unidos durante el último cuarto del siglo XIX, el desarrollo de un sector de prensa económica y profesional cada vez más maduro, y la creación de una clase directiva necesitada de crecientes fuentes de información y de formación, posibilitaron la creación de grupos editoriales especializados en ese tipo de contenidos, y de figuras relevantes en el campo del periodismo industrial como James Herbert McGraw y John Alexander Hill. Tanto McGraw como Hill entendían que el periodismo industrial era el vínculo entre las empresas, los hombres de negocios y la sociedad, y que su finalidad se configuraba en torno a la figura del lector. El primero con un enfoque más didáctico, y el segundo con una orientación más pragmática, ambos pusieron las bases de dos culturas periodísticas que se integraron exitosamente en McGraw-Hill Publishing Company en 1917.
2. A pesar del considerable número de publicaciones especializadas que McGraw-Hill disponía, sobre todo en sectores tecnológicos punteros, la ausencia de una revista que ofreciera al lector una perspectiva de los negocios en su conjunto generó la necesidad de lanzar un nuevo medio informativo al mercado. *Business Week* cubrió ese hueco como medio de comunicación para informar sobre los negocios de forma horizontal, y para difundir un mayor conocimiento sobre la forma de gestionarlos más eficazmente. Desde el principio, los contenidos de *Business Week* tuvieron una gran calidad periodística, gracias al excelente trabajo de sus redactores –con un elevadísimo grado de reporterismo, y un estricto y largo proceso de edición que se mantendría a lo largo

de las décadas-, y al buen uso de los recursos disponibles en McGraw-Hill. La rica variedad de publicaciones industriales del grupo le permitieron contar desde un principio con redactores y editores muy especializados en una amplia variedad de industrias, especialmente en las más punteras en tecnología.

3. La misión editorial de la publicación, dirigida por Marc Rose en sus años fundacionales, consistía en mostrar la realidad tal y como era, con independencia de la reacción que los ejecutivos pudieran tener, y en trabajar la utilidad y calidad de sus contenidos con el fin de servir a las necesidades de información, formación y guía de la comunidad de los hombres de negocios. Para el cumplimiento de esa misión, *Business Week* atravesó por serias dificultades financieras durante sus años fundacionales, que incluso llevaron a cuestionar su existencia en el mercado. Sin embargo, poco a poco, la redacción creció de forma sustancial y a finales de la década de 1930 comenzó a arrojar sus primeros beneficios con la llegada de un mayor número de suscriptores y anunciantes. Su política selectiva de suscripciones hacía que los lectores de la publicación tuvieran un gran valor publicitario para los anunciantes. Con el paso de los años, la buena marcha económica del semanario le permitió seguir fiel a esos principios, dentro de una misma empresa, hasta bien entrado el siglo XXI.
4. Desde su fundación, McGraw-Hill creció a través de la adquisición de nuevas firmas y servicios, y el lanzamiento de nuevas publicaciones. El conjunto de la organización ha mostrado una gran neutralidad política, aunque en materia de política económica haya defendido el libre mercado de forma explícita. Al mismo tiempo, McGraw-Hill ha tenido una opinión firme en situaciones extraordinarias, como lo demostró con su explícita oposición a la Segunda Guerra Mundial, aunque al final acabaría apoyando el envío de tropas estadounidenses. La compañía, por otra parte, comenzó pronto a internacionalizar sus operaciones, tendencia que se acentuó a partir de los años ochenta y que resultó clave para equilibrar su situación financiera en tiempos de crisis en los Estados Unidos. Al mismo tiempo, la tecnología, sobre todo el ordenador, tuvo cada vez un papel mayor en la

gestión de McGraw-Hill, ya que facilitaba el recorte de costes y el aumento de la productividad. De hecho, gracias a la comprensión del cambio tecnológico, el ritmo de crecimiento y expansión del grupo durante la primera mitad de la década de 1980 y en los años noventa, con la explosión de las tecnologías de la información, fue vertiginoso.

5. La dinámica de crecimiento, cambio y adaptación al entorno de McGraw-Hill también fue la que adoptó *Business Week* desde sus primeros números. Fiel a su vocación de servicio y a su espíritu innovador, siempre con las necesidades del lector en primer plano, el semanario ha mostrado una identidad flexible, moldeable, que le ha llevado a desarrollarse en un ambiente de constante cambio, tanto en la forma como en el contenido. Desde el punto de vista formal, han sido continuas las modificaciones del diseño y de otros aspectos formales del semanario, con el objetivo de facilitar la lectura y adecuarse a las posibilidades que en cada momento ofrecía la evolución de los avances del diseño periodístico. Por lo que se refiere a los contenidos, ha sido constante su apuesta por la creación de nuevas secciones y contenidos, muchos de ellos innovadores, al hilo del surgimiento de nuevos intereses informativos del lector y de la aparición de nuevos campos temáticos de interés para la comunidad de los negocios.
6. Los géneros informativos más frecuentes en *Business Week* han sido las noticias y los reportajes, con un fuerte enfoque empresarial, de mercado y tecnológico, pero sin descuidar la cobertura de los principales temas de política económica de la actualidad. Para reflejar los cambios introducidos en el mundo de los negocios, donde la tecnología y la innovación tenían cada vez un papel más importante, *Business Week* no ha dejado en ningún momento de introducir nuevas secciones y departamentos, y de ampliar su plantilla para hacer frente a nuevos ámbitos de cobertura. Desde sus inicios, comenzó a cubrir un amplio abanico de temas que iban desde la estrategia corporativa y la incorporación de la mujer a puestos directivos de las empresas, hasta la innovación tecnológica y las finanzas internacionales. Su foco fundamental

ha sido los Estados Unidos, aunque también mostró desde su primer número una gran vocación internacional, que se fue agudizando durante las últimas décadas. Por lo que se refiere a la opinión, la revista la ha centrado y restringido a los editoriales y las columnas. Además, las informaciones se presentaban en un tono informativo, educativo y optimista. Aunque en los principios fundacionales se afirmaba que la revista no buscaba entretener al lector, con el paso del tiempo, en especial en los últimos años, se buscaron nuevas fórmulas periodísticas –e incluso se crearon secciones específicas- para cubrir las actividades del hombre de negocios en su tiempo libre.

7. De forma paulatina, desde los años ochenta, *Business Week* pasó de ser una publicación impresa a una marca global que ofrecía contenidos sobre el mundo de los negocios a través de distintas plataformas. La expansión de la cobertura mundial a través de la edición internacional, las posteriores ediciones europea y asiática, y las ediciones locales en diferentes países; el lanzamiento de *Business Week Online* en 1994 –más adelante *Businessweek.com*-; la creación de *Business Week TV*; y la publicación de *Small Biz*, fueron algunas de sus iniciativas más relevantes. A partir de entonces, lo verdaderamente importante era que el lector tuviera confianza y fuera leal a la marca *Business Week*, con independencia del medio a través del cual recibiera el contenido. En este sentido, sobre todo en estas últimas décadas, la cabecera ha adoptado sin reservas todas las posibilidades ofrecidas por las tecnologías de la información, siendo, por ejemplo, uno de los primeros títulos con una versión electrónica, antes incluso de que se generalizase esa práctica en Internet.
8. Uno de los rasgos de identidad más representativos del semanario a lo largo de su historia ha sido la búsqueda de la interactividad con los lectores, y su obsesión por definir bien su *target* de audiencia. A través de la sección de cartas, la redacción comenzó a recibir *feedback* sobre sus contenidos que le ayudaron a aprender de sus errores, conocer qué temas realmente interesaban a su audiencia y, en definitiva, a mejorar la calidad de sus informaciones. Asimismo, se intentó innovar a través de la

introducción de columnistas que aportaban su opinión sobre temas concretos de forma semanal o quincenal, y se introdujeron una gran cantidad de rankings que, en mayor o menor grado, tuvieron un impacto positivo en su audiencia. Entre ellos, cabe destacar “The Best B-Schools”, sobre las mejores Escuelas de Negocios, y “The Business Week 50”, sobre las empresas con mayor influencia en el mundo de los negocios. Las iniciativas más significativas en esa búsqueda por la interactividad con el lector han llegado en los últimos años con el desarrollo de *Businessweek.com*. Entre ellas cabe destacar la posibilidad de que los lectores propongan ideas para la elaboración de reportajes en profundidad sobre temas empresariales de actualidad, y, sobre todo, el lanzamiento de *BusinessExchange*, una plataforma digital que sirve de base para que los usuarios formen parte de una comunidad virtual en torno a temas de interés.

9. La historia de *Business Week* puede dividirse en cuatro etapas. La primera abarca el lanzamiento de *Business Week* el 7 de septiembre de 1929 y los primeros números en el complicado contexto del *crash* bursátil. En la segunda se abordan las décadas de 1930 y 1940, período en el que la revista, dirigida por Marc Rose (1929-1935) y posteriormente por Glenn Griswold (1935-1937), sufriría continuas pérdidas. Sin embargo, éstas fueron desapareciendo conforme avanzaban los años treinta, gracias a la continua mejora de los contenidos y la recuperación de la inversión publicitaria paralela a la de la coyuntura económica, que hicieron que el semanario, dirigido por Ralph Smith entre 1937 y 1950, fuera creciendo y consolidándose. A partir de los años cincuenta, y hasta 1984, la cabecera entraba en una tercera fase en la que gozaría de una gran expansión y de un liderazgo absoluto dentro del mercado de las revistas especializadas en economía y negocios. En estas décadas, el liderazgo editorial de Bell (1950-1966), Kramer (1966-1969) y Young (1969-1984) fue decisivo a la hora de definir la identidad del semanario como revista de negocios de calidad, con una clara apuesta por los temas de *management* e innovación tecnológica. En estas décadas se produjo una creciente internacionalización de los contenidos y la redacción, tendencias que continuaron y se incrementaron con

la llegada de Shepard a mediados de los ochenta, cuando se iniciaba la cuarta y última etapa dentro de la historia del semanario, que finalizaría con su venta en diciembre de 2009.

10. La etapa de Stephen B. Shepard como *editor-in-chief* de *Business Week*, entre 1984 y 2005, supuso un período clave en la historia de la revista. En estos años, la cabecera consolidó su liderazgo, aumentó su cobertura de temas internacionales y de asuntos relacionados con la tecnología y la innovación, recibió numerosos premios en reconocimiento a su excelente labor editorial, e inició la transición de *Business Week* como producto impreso a un producto multiplataforma. Fueron los años en los que se destacó especialmente por su comprensión de los procesos de innovación como eje del desarrollo económico y empresarial, y en los que cabe situar a *Business Week* como verdadero pionero del “periodismo de innovación”, tal y como se conceptualizó ya iniciado el siglo XXI.
11. La evolución del semanario se debe entender en el contexto del crecimiento de los negocios de McGraw-Hill, a caballo entre el mundo periodístico, el educativo y el de la provisión de información económica y financiera a través de medios electrónicos. A partir de los años ochenta, la empresa experimentó un crecimiento espectacular, impulsado por el éxito comercial de su estrategia de expansión y diversificación en Estados Unidos y en otros mercados. La compañía experimentó varias reorganizaciones en su estructura empresarial, que concluyeron en 1995 con el cambio de nombre corporativo a The McGraw-Hill Companies, y su reorganización en tres unidades de negocio: Educación, Información y Medios, y Servicios Financieros. Este contexto dejó de ser favorable con la entrada del nuevo milenio, como consecuencia de los nuevos retos tecnológicos que hubo de afrontar la compañía, de la crisis de las publicaciones impresas —que desembocó en la venta de *Business Week* a Bloomberg LP en diciembre de 2009— y de la crisis financiera que afectó al conjunto de la organización, aunque de forma muy negativa a Standard & Poor’s.

12. La cobertura que mejor define la identidad editorial de *Business Week* es la de temas sobre tecnología, innovación y *management*. Desde su aparición en el mercado, *Business Week* subrayó su visión del cambio tecnológico y la innovación como bases para el progreso y el crecimiento económico. Ya los primeros números dedicaban una especial atención a las innovaciones introducidas en los medios de transporte, sobre todo el automóvil, el ferrocarril y el avión. Entre 1930 y 1950, *Business Week* consolidó su cobertura tecnológica y prestó una especial atención al desarrollo de la radio, la televisión y el radar como principales innovaciones dentro de la electrónica, y a las grandes oportunidades dentro de la incipiente industria de la energía nuclear. A finales de los años sesenta, con la llegada de Lewis Young a la dirección del semanario, la cobertura tecnológica aumentó de forma exponencial, con especial atención a campos como el de la informática, el desarrollo de la energía nuclear, la carrera espacial, o los avances en las industrias farmacéutica y biotecnológica. El interés por estos campos se aceleró de nuevo con el extraordinario desarrollo de las tecnologías de la información. Desde el surgimiento de la Nueva Economía en los noventa – concepto promovido por la revista-, hasta la crisis de las puntocom a comienzos del siglo XXI y, recientemente, el afloramiento de las redes sociales, *Business Week* se consolidó como una publicación de referencia para la información sobre tecnología e innovación. De hecho, la cobertura de estos temas se incrementó con la creación de dos canales específicos sobre estos sectores en *Businessweek.com*, y con el lanzamiento del suplemento impreso *Inside Innovation*, entre otras iniciativas.
13. El *management* y el marketing fueron los otros campos que recibieron una cobertura especialmente sobresaliente por parte del semanario. *Business Week* siempre ha subrayado en sus informaciones la importancia de la formación de los ejecutivos para poder adecuarse a un contexto cada vez más cambiante, donde la tecnología tenía una mayor presencia debido a la automatización de las fases de producción y distribución de productos. La cabecera fue pionera en mostrar el ascenso de la mujer a puestos directivos y de responsabilidad empresarial, lo que suponía una

gran revolución desde el punto de vista demográfico en un mundo dominado hasta entonces por hombres. A partir de los años ochenta, abordó la paulatina descentralización y mayor horizontalidad de las organizaciones para adaptarse a la revolución de las tecnologías de la información, al tiempo que también establecían sus operaciones globales. Por otro lado, durante esa época y guiada por el periodismo de investigación, *Business Week* centró gran parte de su atención en la cobertura y el análisis de temas como el excesivo salario y compensación de los directivos de empresas. La cabecera también ha dedicado una gran atención al marketing como ámbito fundamental del *management* para que las organizaciones conozcan mejor al consumidor, y como estrategia para fortalecer su crecimiento a largo plazo. Tanto el interés por las nuevas teorías del *management*, como los desarrollos en el campo del marketing, reflejan igualmente la especial atención de la revista a la innovación, en este caso en los procesos de gestión y en las actividades de comercialización de los productos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y capítulos de libros

- ABRAHAMSON, D., “Magazines in the Twentieth Century. For a while, the dominant medium of popular culture”, en BLANCHARD, M.A. (ed.), *History of the Mass Media in the United States. An Encyclopedia*, Fitzroy Dearborn Publishers, Chicago, 1998.
- ABRAMSON, A., *The History of Television, 1880 to 1941*, McFarland & Company Inc., Jefferson, NC, 1987.
- ABRAMSON, A., *The History of Television, 1942 to 2000*, McFarland & Company Inc., Jefferson, NC, 2003.
- ÁLVAREZ, J. L. (ed.), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, Macmillan Press, London, 1998.
- ARCHER, G. L., *History of Radio to 1926*, Arno Press and The New York Times, New York, 1971.
- ARAI, Y., y HOSHI, T., “Monetary Policy in the Great Stagnation”, pp. 157-159., en HUTCHISON, M. M. y WESTERMANN, F. (eds.), *Japan's Great Stagnation: Financial and Monetary Policy Lessons for Advanced Economies*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2006.
- ARRESE, Á., *La identidad de The Economist*, Eunsa, Pamplona, 1995.
- ARRESE, Á., *Economic and Financial Press. From the Beginnings to the First Oil Crisis*, Media Markets Monographs, EUNSA, Pamplona, 2001.
- ARRESE, Á., *Prensa Económica. De la Lloyd's list al wsj.com*, Eunsa, Pamplona, 2002.
- ARRESE, Á., *¿Interesa la economía? Economía, medios de comunicación y ciudadanía*, Colección Introducción a la Economía Dossat, Madrid, 2008.
- AUGSPURGER, M., *An Economy of Abundant Beauty: Fortune Magazine and Depression America*, Cornell University Press, New York, 2004.
- AULA, P., y MANTERE, S., *Strategic Reputation Management. Towards a company of good*, Routledge, New York, 2008.
- BECKER, G. S., y BECKER, G. N., *The Economics of Life. From Baseball to Affirmative Action to Immigration, How Real-World Issues Affect Our Everyday Life*, McGraw-Hill, 1997.

- BELL, C., *The Reagan Paradox. American Foreign Policy in the 1980s*, Edward Elgar Publishing Ltd., 1989.
- BALDASTY, G. J., *The Commercialization of News in the 19th Century*, University of Wisconsin Press, Madison, 1992.
- BARDOU, J. P., et al., *The Automobile Revolution. The Impact of an Industry*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill, 1982.
- “Bill Clinton”, pp. 136 y 137; “George Bush”, pp. 92 y 93; “William H. Gates III”, p. 299, en BOYER, P. S. (ed.), *The Oxford Companion to United States History*, Oxford University Press, New York, 2001.
- BLUM, J. et al., *The National Experience. A History of the United States* (7th edition), Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, 1989.
- BOOKSTABER, R., *A demon of our own design. Markets, hedge funds, and the perils of financial innovation*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007.
- BRADY, T. (ed.), *The American Aviation Experience. A History*, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL., 2000.
- BRAMAN, S. (ed.), *Biotechnology and communication. The Meta-Technologies of Information*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2004.
- BRAY, J., *Innovation and the Communications Revolution. From the Victorian pioneers to broadband Internet*, The Institution of Electrical Engineers, London, 2002.
- BRIGGS, A., y BURKE, P., *A Social History of the Media. From Gutenberg to the Media*, Polity Press, Cambridge, UK, 2002.
- BROWN, L., *A Radar History of World War II. Technical and Military Imperatives*, Institute of Physics Publishing, Bristol, 1999.
- BROWN, S. A. (ed.), *Customer Relationship Management. A Strategic Imperative in the World of e-Business*, John Wiley & Sons Canada, Ltd., Toronto, 2000, pp. XII-XIX.
- BROWN, Y., *The American Economy 1860-1940*, Printing and Publishing Co., Ltd. Rushden, Northants, 1951.
- BURCH, P. H., *Reagan, Bush, and right-wing politics: Elites, think tanks, power, and policy. Part A: The American right wing takes command: Key executive appointments*, Jai Press Inc., Greenwich, Connecticut, 1997.
- BURCH, P. H., *Reagan, Bush, and right-wing politics: Elites, think tanks, power, and policy. Part B: The American right wing at court and in action: Supreme Court nominations and major policymaking*, Jai Press Inc., Greenwich, Connecticut, 1997.
- BURLINGAME, R., *Endless Frontiers. The Story of McGraw-Hill*, McGraw-Hill, New York, 1959.
- BYMAN, D. L., y WAXMAN, M. C., *Confronting Iraq: U.S. Policy & the Use of Force since the Gulf War*, The Rand Corporation, Santa Mónica, Calif., 2000.
- CAMILLERI, J. A., *The State and Nuclear Power. Conflict and Control in the Western World*, University of Washington Press, Seattle, 1984.
- CHAFE, W. H. *The Unfinished Journey. America Since the World War II*, Oxford University Press, New York, 2007.

- CHANDLER Jr., A. D., *Henry Varnum Poor. Business Editor, Analyst and Reformer*, Ayer Co. Publishing, Manchester, New Hampshire, 1956.
- CHANDLER Jr., A. D., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1977.
- CHANDLER Jr., A. D., *Inventing the electronic century. The epic story of the consumer electronics and computer industries*, The Free Press, New York, 2001.
- CHANDLER Jr., A. D., y CORTADA, J. W., (eds.), *Una nación transformada por la información: Cómo la información ha modelado a Estados Unidos de América desde la época de la Colonia hasta la actualidad* (Traducción de Guadalupe Meza Staines), Oxford University Press, México, 2002.
- CHANDLER, Jr., A. D., *Shaping the Industrial Century. The Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 2005.
- CHANT, C. y BATCHELOR, J., *A Century of Triumph. The History of Aviation*, The Free Press, New York, 2002.
- CHRISTENSEN, C., *The Innovator's dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1997.
- CLARKE, S. H., *Trust and power: consumers, the modern corporation, and the making of the United States automobile market*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass. 2007.
- CLEMENTS, P., *Prosperity, Depression and the New Deal* (3rd edition), Hodder & Stoughton, London, 2005.
- COCHRAN, T. C., *The American Business System. A historical perspective 1900-1955*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1957.
- CONKIN, P. K., *The New Deal*, Routledge and Kegan Paul Ltd., London, 1968.
- CONKLIN, D., y TAPP, L., "The creative web", pp. 220 y 221.
- CHOWDHURY, S. (ed.), *Management 21C. Someday We'll All Manage This Way*, Financial Times Prentice Hall, London, 2000.
- CORTADA, J. W., *Information Technology as Business History. Issues in the History and Management of Computers*, Greenwood Press, Westport, Conn., 1996.
- CORTADA, J. W., *The Digital Hand: How Computers Changed the Work of American Manufacturing, Transportation, and Retail Industries*, Oxford University Press, New York, 2004.
- CRAMER, P. F., *Rethinking Environmental Protection. A Natural Approach to Nature*, Lexington Books, Lanham, Maryland, 2000.
- CUTLIP, S. M., *The Unseen Power. Public Relations. A History*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1994.
- CUTLIP, S. M., *Public Relations History. From the 17th to the 20th Century. The Antecedents*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey, 1995.
- DAVEY, R. y JACKS, A., *How to be better at -marketing*, Kogan Page, London, 2000.
- DAVIES II, E. J., "The Global Rise of Corporations (chapter 5)", *The United States in World History*, Routledge, Taylor & Francis Inc., New York, 2006.

- DAWSON, F. G., *Nuclear Power. Development and Management of a Technology*, University of Washington Press, Seattle, 1976.
- D'ENTREMONT, A., *Diez temas de demografía*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2001.
- DRUCKER, P. F., *The Effective Executive*, Harper & Row, New York, 1967.
- DRUCKER, P. F., *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, Harper & Row Publishers, New York, 1985.
- DRUCKER, P. F., *The Frontiers of Management. Where tomorrow's decisions are being shaped today*, Heinemann, London, 1986.
- EGUIZÁBAL, R., *Historia de la Publicidad*, Eresma & Celeste, Madrid, 1998.
- ELFENBEIN, J., *Business Journalism*, Greenwood Press, Publishers, New York, 1969.
- ELSON, R.T., *Time Inc. The Intimate History of a Publishing Enterprise, 1923-1941*, Vol. I, Atheneum, New York, 1968.
- EMERY, E., *El Periodismo en los Estados Unidos*, F. Trillas, México, 1966.
- ENDRES, K. L. (ed.), *Trade, Industrial and Professional Periodicals of the United States*, Greenwood Press, Westport, CT, 1994.
- ENDRES, K. L., "Research Review: The Specialized Business Press", en ABRAHAMSON, D. (ed.), *The American Magazine. Research, Perspectives and Prospects*, Iowa State University press/Ames, Iowa, 1995.
- ETOH, M., y POWELL, G., "Evolution of Mobile Networks and Services", pp. 5-9 y 55, en ETOH, M. (ed.), *Next Generation Mobile Systems. 3G and Beyond*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, England, 2005.
- EVANS, H., *They made America. From the steam engine to the search engine. Two centuries of innovators*, Back Bay Books, Little, Brown and Company, New York, 2004.
- EVANS, R., y NOVAK, R., *Lyndon B. Johnson: The Exercise of Power*, The New American Library, New York, 1966.
- EVANS Jr., R., y NOVAK, R. D., *Nixon in the White House: The Frustration of Power*, Random House, New York, 1971.
- EVENSEN, B. J., "The Muckrackers as Evangelicals", en MIRALDI, R. (ed.), *The Muckrackers. Evangelicals Crusaders*, Praeger, Connecticut, 2000.
- FABER, H. (ed.), *The Road to the White House. The Story of the 1964 Election by the Staff of The New York Times*, McGraw-Hill, New York, 1965.
- FORREST, E., y MIZERSKI, R., *Interactive Marketing. The Future Present*, NTC Business Books, Lincolnwood (Chicago), 1996.
- FORSYTH, D. P., *The Business Press in America, 1750-1865*, Chilton Books, Philadelphia, 1964.
- FRASER, W. H., *The Coming of the Mass Market 1850-1914*, The MacMillan Press Ltd., London, 1981.
- FREUDENTHAL, E. E., *The Aviation Business, From Kitty Hawk to Wall Street*, The Vanguard Press, New York, 1940, p. 129.
- FRIEDMAN, T. L., *The World Is Flat. A Brief History of the Twenty-First Century*, Farrar, Straus and Giroux, New York, 2005.

- FUCHS, C., *Internet and Society. Social Theory in the Information Age*, Routledge, New York, 2008.
- GALBRAITH, J. K., *El crac del 29* (Traducción de Ángel Abad), Ariel, Barcelona, 1985.
- GASMAN, L., *Nanotechnology Applications and Markets*, Artech House Inc., Norwood, Massachusetts, 2006, pp. xiii-xviii y 26.
- GEORGE Jr., C. S., *The History of Management Thought*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1972.
- GORDON, I. H., *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons Canada, Ltd., Toronto, 1998.
- GORDON, R. A., *Economic instability & Growth: the American record*, Harper & Row, Publishers, New York, 1974.
- GRECO, A. N., *Business Journalism. Management Notes and Cases*, New York University Press, New York, 1988.
- GREENSPAN, A., *The age of turbulence. Adventures in a new world*, The Penguin Press, New York, 2007.
- GRIFFIN, R. W., “The Evolution of Management Thought”, en *Management*, (3rd edition), Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.
- GUNNINGHAM, N., “Regulating biotechnology: lessons from environmental policy”, pp. 3-16. SOMSEN, H. (ed.), *The Regulatory Challenge of Biotechnology. Human Genetics, Food and Patents*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2007.
- HAFNER, K., y LYON, M., *Where wizards stay up late. The origins of the internet*, Touchstone, New York, 1998.
- HALL, T. E. y FERGUSON, J. D., *The Great Depression. An International Disaster of Perverse Economic Policies*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, Michigan, 1998.
- HANDEN, L., “Putting CRM to Work. The rise of the relationship”, pp. 8 y 9, en BROWN, S. A. (ed.), *Customer Relationship Management. A Strategic Imperative in the World of e-Business*, John Wiley & Sons Canada, Ltd., Toronto, 2000.
- HARDESTY, V., *Lindbergh: Flight’s Enigmatic Hero*, Tehabi Books, Hong Kong, 2002.
- HATTERY, L. H. y BUSH, G. P., *Automation and electronics in Publishing*, Spartan Books, Washington, 1965.
- HAUSMAN, W. J., “Business History in the United States at the end of the Twentieth Century”, en AMATORI, F. y JONES, G. (eds.), *Business history Around the World*, Cambridge University Press, UK, 2003.
- HEPPENHEIMER, T. A., *A Brief History of Flight, From Balloons to Mach 3 and Beyond*, John Wiley & Sons, New York, 2001.
- HILL, D. M., y WILLIAMS, P., “The Reagan Legacy”, pp. 233-239, en HILL, D. M et al., *The Reagan Presidency. An Incomplete Revolution?*, St. Martin’s Press, New York, 1990.
- HOFACKER, C. F., “The New World of Marketing on the Internet. Some Practical Implications of the New Tools and New Rules of Interactive Marketing”, pp. 194-196, en FORREST, E., y MIZERSKI, R.,

- Interactive Marketing. The Future Present*, NTC Business Books, Lincolnwood (Chicago), 1996.
- HERRIGAN, J. B., "Portraits of American Internet Use. Findings from the Pew Internet and American Life Project", pp. 21, 22 y 25, en KRAUT, R. (ed.), et al., *Computers, Phones, and the Internet: Domesticating Information Technology*, Oxford University Press, New York, 2006.
 - HUTCHISON, M. M., et al., "The Great Japanese Stagnation: Lessons for Industrial Countries", p. 1, en HUTCHISON, M. M. y WESTERMANN, F. (eds.), *Japan's Great Stagnation: Financial and Monetary Policy Lessons for Advanced Economies*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2006.
 - HOOVER, H., *The Memoirs of Herbert Hoover. The Great Depression, 1929-1941*, The McMillan Company, New York, 1952.
 - JEANSONNE, G., *A time of paradox, America from awakening to Hiroshima, 1890-1945*, Rowman & Littlefield Publishers Inc., New York, 2007.
 - JENKINS, P., *A History of the United States* (3rd edition), Palgrave Macmillan, New York, 2007.
 - JONES, S. G., *CyberSociety. Computer-mediated communication and community*, Sage publications, Thousand Oaks, Calif., 1995.
 - JOSSELIN, D., "The global economy", pp. 164-165, en BUCKLEY, M., y SINGH, R., (eds.), *The Bush Doctrine and the War on Terrorism. Global Responses, Global Consequences*, Routledge, Londres, 2006.
 - KANIGEL, R., *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*, Viking, New York, 1997.
 - KAPFERER, J-N., *The new strategic brand management. Creating and Sustaining Brand Equity Long-Term* (4th edition), Kogan Page, Londres, 2008.
 - KYNASTON, D., *The Financial Times. A Centenary History*, Viking, London, 1988.
 - KOTLER, P., *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control* (9th edition), Prentice Hall, New Jersey, 1997.
 - KUDYBA, S., y DIWAN, R. K., *Information Technology, Corporate Productivity and the New Economy*, Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, Conn., 2002.
 - LACEY, R., *Ford: The men and the machine*, Little, Brown and Company, Boston, 1986.
 - LEVINE, S. B., "The value-based edu-leader", p. 91, en CHOWDHURY, S. (ed.), *Management 21C. Someday We'll All Manage This Way*, Financial Times Prentice Hall, London, 2000.
 - LINDBERGH, C. A., *The Spirit of St. Louis*, Charles Scribner's Sons, New York, 1953.
 - LOZANO BARTOLOZZI, P., *De los imperios a la globalización. Las relaciones internacionales en el siglo XX*, Eunsa, Pamplona, 2001.
 - MACLAURIN, W. R., *Invention & Innovation in the radio industry*, The MacMillan Company, New York, 1949.
 - MANDEL, M. J., *The Coming Internet Depression: The Boom, the Bust, and Beyond*, Basic Books, New York, 2000.

- MANDEL, M. J., *Rational Exuberance. Silencing the Enemies of Growth and Why the Future Is Better than You Think*, HarperBusiness, New York, 2004.
- MARCUS, A. I., y SEGAL, H. P., *Technology in America. A Brief History* (2nd Edition), Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, Texas, 1999.
- MARTIN, A., *Railroads triumphant: The growth, rejection, and rebirth of a vital American force*, Oxford University Press, New York, 1992.
- MARTÍN DE LA GUARDIA, R. M., y PÉREZ SÁNCHEZ, G. A., “El bloque soviético: La URSS y la Europa del este durante la segunda mitad del siglo XX”, en PAREDES, J. (Coordinador), *Historia Universal Contemporánea. II. De la Primera Guerra Mundial a nuestros días*, Ariel, Barcelona, 1999.
- McCLOSKEY, J., *El Periodismo Industrial* (Traducción de José Espinás), Zeus, Barcelona, 1960.
- McCRISKEN, T. B., *American Exceptionalism and the Legacy of Vietnam: U.S. foreign Policy since 1974*, Palgrave Macmillan, New York, 2004.
- McCUSKER, J. J. y GRAVESTEIJN, C., *The Beginnings of Commercial and Financial Journalism. The Commodity Price Currents, Exchange Rate Currents, and Money Currents of Early Modern Europe*, Neha, Amsterdam, 1991.
- MCGRAW, J. H. y CRAIN G. D. Jr., *Teacher of Business: The Publishing Philosophy of James H. McGraw*, Advertising Publications, Chicago, 1944.
- MENÉNDEZ PÉREZ, E., *Las energías renovables. Un enfoque político-ecológico*, Los Libros de la Catarata, Madrid, 1997.
- MICKELTHWAIT, J., y WOOLDRIDGE, A., *The Witch Doctors. What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it*, Heinemann, London, 1996.
- MITCHELL, C. B., et al., *Biotechnology and the Human Good*, Georgetown University Press, Washington, D.C., 2007.
- MOL, M. J., et al., *Las grandes revoluciones del management. Las innovaciones que cambiaron nuestro modo de trabajar*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008.
- MORÁN, M., “La evolución de Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XX”, pp. 312-318.
- MOTT, F. L., *American Journalism: A history of newspapers in the United States through 260 years: 1690 to 1950*, The Macmillan Company, New York, 1950.
- MOWERY, D. C. & ROSENBERG, N., *Paths of Innovation. Technological Change in 20th Century America*, Cambridge University Press, New York, 1998.
- NASH, E. L., *Direct Marketing. Strategy, Planning, Execution*, (3rd edition), The McGraw-Hill Companies, 1994.
- NAUGHTON, J., *A Brief History of the Future. From Radio Days to Internet Years in a Lifetime*, The Overlook Press, Woodstock, 2000.
- NELSON, D., “Business Media. Outlets that deal with monetary issues”, en BLANCHARD, M. A. (ed.), *History of the Mass Media in the United States. An Encyclopedia*, Fitzroy Dearborn Publishers, Chicago, 1998.
- NEWMAN, W. H., *Administrative Action: The Technique of Organization and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1951.

- NORTON, P. D., *Fighting Traffic. The Dawn of the Motor Age in the American City*, The MIT Press, Cambridge, Mass., 2008.
- NOURIE, A. y NOURIE, B. (eds.), *American Mass-Market Magazines*, Greenwood Press, New York, 1990.
- OKIMOTO, D. I., SUGANO, T., y WEINSTEIN, F. B. (eds.), *Competitive Edge. The semiconductor industry in the U.S. and Japan*, Stanford University Press, Stanford, Calif., 1984.
- OKRENT, D., “Every page will be a work of art”, Vid., en AA.VV., *Fortune: The art of covering business*, Gibbs-Smith Publisher, Salt Lake City, 1999.
- ONTIVEROS, E., *La economía en la red. Nueva Economía, nuevas finanzas*, Taurus, Madrid, 2001.
- OXOBY, M., *American Popular Culture Through History. The 1990s*, Greenwood Press, Westport, Connecticut, 2003.
- PACH Jr., C. J., y RICHARDSON, E., *The Presidency of Dwight D. Eisenhower*, University Press of Kansas, Lawrence, Kansas, 1991.
- PAINTER, D., *The Cold War. An international history*, Routledge, New York, 1999.
- PAREDES, J. (coordinador), *Historia Universal Contemporánea. II: De la Primera Guerra Mundial a nuestros días*, Ariel, Barcelona, 1999.
- PARSONS, W., *The Power of the Financial Press. Journalism and Economic Opinion in Britain and America*, Edward Elgar, Aldershot, 1989.
- PÉREZ-LATRE, F. J., *Planificación y gestión de medios publicitarios*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2000.
- PETERSON, T., *Magazines in the Twentieth Century*, University of Illinois Press, Champaign, IL.
- PISANO, D. (ed.), *The Airplane in American Culture*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 2003.
- POLLARD, H. R., *Developments in Management Thought*, Heinemann, London, 1974.
- PORTER, M. E., *On Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston, 1998.
- PORTER, M. E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- PRAHALAD, C. K., “Emerging Work of Managers”, pp. 142-146, en CHOWDHURY, S. (ed.), *Management 21C. Someday We'll All Manage This Way*, Financial Times Prentice Hall, London, 2000.
- PRIEST, S. H., y TEN EYCK, T., “Transborder Information, Local Resistance, and the Spiral of Silence: Biotechnology and Public Opinion in the United States”, p. 186.
- PURSELL, C. (ed.), *A companion to American technology*, Blackwell Publishing Ltd., Malden, Mass., 2005.
- RADELET, S., y SACHS, J., “The Onset of the East Asian Financial Crisis”, pp. 105-106, en KRUGMAN, P. (ed.), *Currency Crisis*, University of Chicago Press, Chicago, 2000.

- ROGERS, P. P., et al., *Introduction to Sustainable Development*, Earthscan Publications Ltd., London, 2007.
- ROSENBERG, J. M., *Inside The Wall Street Journal. The History and the Power of Dow Jones & Company and America's Most Influential Newspaper*, Macmillan Publishing Co. Inc., New York, 1982.
- ROUSH, C., *Profits and Losses. Business journalism and its role in society*, Marion Street Press Inc., Oak Park Illinois, 2006.
- RUBENSTEIN, J. M., *The Changing US Auto Industry. A Geographical Analysis*, Routledge, New York, 1992.
- SAHAL, D., *Patterns of Technological Innovation*, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Mass., 1981.
- SÁNCHEZ-ARANDA, J. J., *Pulitzer. Luces y sombras en la vida de un periodista genial*, Eunsa, Pamplona, 1998.
- SÁNCHEZ ARANDA, J. J., “Evolución de la prensa en los principales países occidentales”, en BARRERA, C. (coord.), *Historia del Periodismo Universal*, Ariel, Barcelona, 2004.
- SCHNEIDER, I. S., “La prensa escrita en los principales países occidentales”, en BARRERA, C. (coord.), *Historia del Periodismo Universal*, Ariel, Barcelona, 2004.
- SCHUMPETER, J. A., *Capitalism, Socialism & Democracy*, Routledge, London, 2000, pp. 81-86.
- SCHUSTER, T., *The markets and the media. Business news and stock market movements*, Lexington Books, Lanham, Md., 2006.
- SELDON, A., y PENNANCE, F. G. (eds.), *Diccionario de Economía*, Oikos-tau, Barcelona, 1967.
- SHIERS, G. (Ed.), *Technical Development of Television*, Arno Press, New York, 1977.
- SINGH, R., “The Bush Doctrine”, pp. 12 y 13, en BUCKLEY, M., y SINGH, R., (eds.), *The Bush Doctrine and the War on Terrorism. Global Responses, Global Consequences*, Routledge, Londres, 2006.
- SMITH, PR., y CHAFFEY, D., *eMarketing excellence: The Heart of eBusiness*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2002, pp. 113 y 114.
- SIRACUSA, J. M., y COLEMAN, D. G., *Depression to Cold War. A history of America from Herbert Hoover to Ronald Reagan*, Praeger, Westport, 2002.
- SOLHEIM, B. O., *The Vietnam War Era. A Personal Journey*, Praeger, Westport Connecticut, 2006.
- SPROULL, L. S., “Computers in U.S. Households Since 1977”, pp. 257-259 y 262, en CHANDLER, Jr. A. D., y CORTADA, J. W. (eds.), *A nation Transformed by Information: How Information Has Shaped the United States from Colonial Times to the Present*, Oxford University Press, New York, 2000.
- SPULBER, D. F., *Global Competitive Strategy*, Cambridge University Press, New York, 2007.
- STIGLITZ, J. E., *Los felices 90. La semilla de la destrucción* (trad. Victoria Gordo del Rey y Moisés Ramírez Trapero), Taurus, Santillana, Madrid, 2003.

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

- STIGLITZ, J. E., *El malestar en la globalización* (trad. Carlos Rodríguez Braun), Santillana, Madrid, 2002.
- STONER, J. A. y FREEMAN, R. E., “The evolution of management theory”, en *Management* (5th edition), Prentice Hall, New Jersey, 1992.
- SUÁREZ, A. S., *Nueva Economía y Nueva Sociedad. Los grandes desafíos del siglo XXI*, Prentice Hall, Madrid, 2001.
- SWETLAND, H. M., *Industrial Publishing*, New York Publishers Association, Inc, New York, 1923.
- TAYLOR, F. W., *The principles of scientific management*, W.W. Norton Company, New York, 1967.
- TEBBEL, J. y ZUCKERMAN, M. E., *The magazine in America, 1741-1990*, Oxford University Press, New York, 1991.
- TERRY, G. R., *Principles of Management*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill. 1953.
- URWICK, L. y BRECH, E. F. L., *La historia del management* (Traducción de Carlota Solé Puig), Oikos-tau, Barcelona, 1970.
- VÁZQUEZ DE PRADA, V., *Historia Económica Mundial*, Eunsa, Pamplona, 1999.
- WARSHAW, S. A. (ed.), *Reexamining the Eisenhower Presidency*, Greenwood Press, Westport, Conn., 1993.
- WEBB, W., *Wireless Communications: The Future*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, England, 2007.
- WEINSTEIN, A., y RUBEL, D., *The Story of America. Freedom and Crisis from Settlement to Superpower*, Agincourt Press Production, New York, 2002.
- WESTING, J. H., y ALBAUM, G., *Modern Marketing Thought* (3rd Ed.), Macmillan Publishing Co. Inc., New York, 1975.
- WINOGRAD, M., y HAIS, M. D., *Millennial Makeover. MySpace, YouTube & the Future of American Politics*, Rutgers University Press, New Jersey, 2008.
- WOMACK, J. P., JONES, D. T., y ROOS, D., *La máquina que cambió el mundo*, McGraw-Hill, Madrid, 1992.
- WOODARD, J. D., *The America that Reagan Built*, Praeger, Westport, Conn., 2006.
- WREN, D. A., *The Evolution of Management Thought* (4th ed.), John Wiley & Sons Inc., New York, 1994.
- WREN, D. A., *The History of Management Thought*, John Wiley & Sons, Danvers, Mass., 2005.
- YOUNG, L. H., “Business and the Media”, pp. 1-18, en McPHATTER, W. (ed.), *The Business Beat. Its Impact & Its Problems*, Bobbs-Merrill Educational Publishing, Indianapolis, 1980.
- ZITTRAIN, J., *The Future of the Internet. And How to Stop It*, Allen Lane, Penguin Books, London, 2008.

Artículos académicos

- ABRAHAMSON, E., “Management Fashion”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, N° 1, 1996, pp. 263-270.
- ÁLVAREZ, J. L. y MAZZA, C., “Haute Couture or Pret-A-Porter: Creating and Diffusing Management Practices Through the Popular Press”, IESE Research Paper, N° 368, July 1998.
- BERNANKE, B., *On Milton Friedman Ninetieth Birthday*, Discurso en el acto de homenaje al economista Milton Friedman en la Universidad de Chicago, 8 de noviembre de 2002.
- BRIAN JONES, D. G., y SHAW, E. H., “A History of Management Thought”, *Marketing Theory*, Vol. 5, No. 3, 2005, pp. 40-47 y 55.
- CHANDLER Jr., A. D., “How High Technology Industries Transformed Work and Life Worldwide from the 1880s to the 1990s”, *Capitalism and Society*, The Berkeley Electronic Press, Vol., No. 2, 2006, <http://www.bepress.com/cas/vo11/iss2/art1>, pp. 2 y 46-48.
- COBBS, J. L., “A Job That Badly Needs Doing –A Business Editor Looks at Economic Education”, *The Journal of Economic Education*, Fall 1997, pp. 5-8 y 57.
- FARLOW DIX, L., “Periodization in Marketing History”, *Journal of Macromarketing*, Vol. 25, No. 1, June 2005.
- HILL, J. A., “Why the Hill Publishing Co. Grew”, an address to the convention of the Federation of Trade Press Associations, *Some of the writings...*, McGraw-Hill Archives, New York, septiembre 1913, p. 6.
- HILL, J. A., “The technical paper and the manufacturer”, *Some of the writings of John A. Hill*, McGraw-Hill Archives, New York, 1916, p. 22.
- HOLLANDER, S. C., RASSULI, K. M., BRIAN JONES, D. G.,
- KOONTZ, H., “The management Theory Jungle”, *Journal of the Academy of Management*, 4, December 1961.
- LOH, C. et al., “The Impact of the ‘Inside Wall Street’ Publications on Stock Returns and Trading Volume”, *American Business Review*, June 1990, pp. 41-49.
- LOUGHLIN, I., “The Formative Years”, *McGraw-Hill News-Bulletin*, August 8, 1963, p. 6.
- MADRICK, J., *The Business Media and the New Economy*, Research Paper D-25, The Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA., December, 2001, pp. 3-10.
- MATHUR, I., y WAHEED, A., “Stock Price Reactions to Securities Recommended in Business Week’s ‘Inside Wall Street’”, *The Financial Review*, Vol. 30, No. 3, August 1995, pp. 583-604.
- NORDFORS, D., “The Concept of Innovation Journalism and a Programme for Developing it?”, *VINNOVA Information*, VI, 5, 2003.
- NORDFORS, D., “Why We Need Innovation Journalism and Where It May Have a Market?”, *Innovation Journalism*, No. 1, Vol. 3, 3 de mayo de 2004, p. 1.

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

- NORDFORS, D., "Innovation Journalism, Attention Work & the Innovation Economy", *Innovation Journalism*, No. 1 vol. 6, mayo de 2009, p. 7.
- PALMAN, O., et al., "The Impact of Publication of Analysts' Recommendations on Returns and Trading Volume", *Financial Review*, Vol. 29, No. 3, 1994, pp. 395-417.
- ROUSH, C., "Unheeded Warnings", *American Journalism Review*, Diciembre de 2008/Enero de 2009, pp. 34-39.
- SANT, R., y ZAMAN, M. A., "Market reaction to *Business Week* 'Inside Wall Street' column: A self-fulfilling prophecy", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 20, 1996, pp. 617-643.
- SCHNAARS, S. P., "The Accuracy of *Business Week*'s Industry Outlook Survey", *Interfaces*, vol. 18, No. 5, 1988, pp. 35-38.
- SHAW, A. W., *A talk on 'System'. A Glimpse of Mr. Shaw's office. Facts for Shaw Salesmen*, A. W. Shaw Company, Chicago, 1925, pp. 3-11.
- SHAW, E. H., y TAMILIA, R. D., "Robert Bartels and the History of Management Thought", *Journal of Macromarketing*, Vol. 21, No. 2, December 2001, pp. 156-163.
- SMITH, R. B., "The Genesis of the Business Press in the United States", *The Journal of Marketing*, Vol. 29, Octubre, 1954, p. 146.
- WEBSTER Jr., F. E., "A perspective on the evolution of marketing management", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 24, Spring 2005, pp. 123-126.

Tesis doctorales

- KLIESCH, R. E., *History and operations of the McGraw-Hill World News service*, Ph.D. Thesis, University of Minnesota, March 1968.
- MORAN, N. K., *Visions of Management: The American Business Press in the Postwar Era, 1945-1985*, UMI Dissertation Services, Baltimore (Maryland), 1997.
- RODRÍGUEZ, N., *Evolución Histórica de las Relaciones Públicas en Europa: S. A. E. de RP y el Desarrollo de la profesión en España (1960-1975)*, Tesis Doctoral, Universidad de Navarra, Pamplona, 2004.
- STOCKARD, K. L., *The Development of Business Week Magazine*, Tesis de Máster, North Texas State University, 1977.

Comunicaciones y ponencias en congresos

- BAIGORRI, M., *Información financiera y libertad de expresión: análisis del caso Business Week vs. Bankers Trust y P&G*, presentada en el I Congreso de Comunicación Financiera, organizado por la Universitat Jaume I y celebrado en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, del 20 al 22 de noviembre de 2006.

- BAIGORRI, M., *La excelencia periodística de James H. McGraw y John A. Hill: Los orígenes de McGraw-Hill Publishing Co.*, presentada en las XIII Jornadas Internacionales de Jóvenes Investigadores en Comunicación, Universidad San Jorge, Zaragoza, 26 y 27 de octubre de 2006, pp. 1540-1555.
- BAIGORRI, M., y VARA, A., *Business Week como modelo de periodismo de innovación*, Actas del III Congreso Internacional de Prensa y Periodismo Especializado, “Historia y Realidad actual”, Vol. 2, Guadalajara, 4 y 5 de mayo de 2006, pp. 13-22.
- BAIGORRI, M., y VARA, A., *James Herbert McGraw: Decano del Periodismo Industrial*, presentada en el IX Congreso IBERCOM: “El espacio Iberoamericano de comunicación en la era digital”, Sevilla – Cádiz, 15-18 de noviembre de 2006.
- BAIGORRI, M., y VARA, A., *Los principios fundacionales de un referente del periodismo económico: Business Week*, presentada en el XXII Congreso Internacional de Comunicación, “Periodismo Económico. Viejos y nuevos desafíos”, Universidad de Navarra, Pamplona, 15 y 16 de noviembre de 2007.
- DIGHE, R. S., *Business Week and the Coming of Keynesianism to America*, presentada en la Economic and Business Historical Society conference, abril de 2008, y en la SUNY-Oswego Economics Department Workshop, mayo de 2008.
- DIGHE, R. S., *Business Week, the Great Depression and the Coming of Keynesianism to America*, presentada en la 4th Bi-Annual Cross-Border Post-Keynesian Conference, Buffalo, New York, 9 de octubre de 2009.
- MCGRAW, J. H., “Fifty Years of Financial Journalism”, Cyrus Fogg Brackett Course of Lectures, Princeton School of Engineering, May 14, 1929, citado en CRAIN, G. D. Jr. (ed.), *Teacher of Business: The publishing philosophy of James H. McGraw*, Advertising Publications, Inc. Chicago, 1944.
- ROCKS, D., *Economic and business journalism in new media (Business Week)*, XXII Congreso Internacional de Comunicación, “Periodismo Económico. Viejos y nuevos desafíos”, Universidad de Navarra, Pamplona, 15 y 16 de noviembre de 2007. Documento audiovisual.

Artículos periodísticos

- “A Court Stops the Presses”, *The Washington Post*, 27 de septiembre de 1995, p. A 20.
- ANDERSON, K., “New challenge to ‘Fortune’ 500 list”, *USA Today*, 18 de febrero de 1986, p. 2 B.
- ARRESE, Á., “Forbes. The Capitalist Tool”, *Nuestro Tiempo*, nº 612, junio de 2005, p. 54.
- ARRESE, Á. y BAIGORRI, M., “Fortune (1930-2005): arte y negocios”, *Nuestro Tiempo*, nº 609, marzo de 2005, pp. 46-53.

- BAIGORRI, M., “Periodismo de innovación”, *Nuestro Tiempo*, n° 622, abril de 2006, p. 65.
- BAIGORRI, M. y ARRESE, Á., “Business Week cumple 75 años”, *Nuestro Tiempo*, n° 606, diciembre de 2004, pp. 56-62.
- “Bankers Trust lawyer admits magazine leak”, *New York Post*, 28 de septiembre de 1995, p. 34.
- BESINGER, G., “McGraw-Hill Will Sell Business Week to Bloomberg LP”, *Bloomberg.com*, 13 de octubre de 2009, <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsearchive&sid=aDhVXr9oTkJE>
- “Biz Week Newsletters Hit Slow Growth; McCrary Ousted”, *Magazine Week*, 24 de septiembre de 1990.
- Bloomberg.com, <http://about.bloomberg.com/news.html>
- BROOKING, P., “Switched online”, *M&M Europe*, July/August, 2006, pp. 2 y 3.
- “*Business Week* at 50 –thriving on interpretation”, *The Christian Science Monitor*, 6 de septiembre de 1979, p. 16.
- “*Business Week* Admits It Was Wrong About Robertson”, *Bloomberg*, 17 de diciembre de 1997.
- “*Business Week* aging beautifully”, *Advertising Age*, 27 de agosto de 1979.
- *Business Week ASSETS*, 15 de junio de 1990.
- “*Business Week* defies Asia slump”, *Adweek Asia*, 4 de diciembre de 1998.
- “*Business Week* expansion”, *Folio*, marzo de 1985.
- “*Business Week* expects easier problema-solving with new database”, *Folio*, diciembre de 1984.
- “*Business Week* launches global campaign”, *Media Daily*, No. 5, Vol. 4, 31 de marzo de 1998.
- “*Business Week*/Paramount TV Program”, enero, *Ideas*, 1983.
- “BW will publish ‘Agency Book’”, *Advertising Age*, 19 de abril de 1982.
- “*Business Week* moves buoyantly into its fourth decade”, *Printers’ Ink*, septiembre de 1959, p. 18.
- “*Business Week* Seeks Stay”, *The Wall Street Journal*, 20 de septiembre de 1995, p. B 6:3.
- BYRNE, J. A., “Engaging Readers”, *Mediaweek.com*, June 9, 2008, p. 9.
- CHAPMAN, J. F., “Memo to Editors”, *World News Foreign Editor’s Handbook*, McGraw-Hill Publishing Co., Inc., 1946, p. 2.
- “Court threatens speech rights”, *USA Today*, 26 de septiembre de 1995, p. 13 A.
- “Credit and blame”, economist.com, (from *The Economist* print edition), http://www.economist.com/finance/displayStory.cfm?story_id=12209655
- CARMODY, D., “Magazine Pulls Article Under Order”, *The New York Times*, 15 de septiembre de 1995, p. A 16.
- CARMONY, D., “Magazine Files Appeal to Supreme Court”, *The New York Times*, 20 de septiembre de 1995, p. A 18.

- CARMODY, D., “The Media Business; *Forbes* wins ad battle, but prize is ‘tarnished’”, *The New York Times*, 21 de diciembre de 1992, p. D 8.
- COHAN, W. D., “Rating McGraw-Hill”, *Fortune*, *money.cnn.com*, 23 de abril de 2009, http://money.cnn.com/2009/04/16/news/companies/cohan_mcgraw.fortune/index.htm
- CNN Moneyline, 9 de mayo de 2001, <http://edition.cnn.com/TRANS/CRIPTS/0105/09/mlld.00.html>
- “David G. Ferm Named to Loyola University Chicago Board of Trustees”, Loyola University, 31 de julio de 2000, http://www.luc.edu/news/releases/2000_july/NewBrdFerm.html.
- “D.C. Public TV To Do Show With *Business Week*”, *First Day*, 10 de marzo de 1997, Vol. 5, No. 80.
- DOUGHERTY, P. H., “Publisher Announced at Business Week”, *The New York Times* (tomado de los archivos en *nytimes.com*), 3 de junio de 1982, <http://www.nytimes.com/1982/06/03/business/advertising-publisher-anno-unced-at-business-week.html>.
- *Directory of Newspapers and Periodicals*, Ayers Press, Philadelphia, 1945.
- DRUCKER, P. F., “Peter Drucker’s legacy. The American CEO”, *wsj.com*, 20 de diciembre de 2004, http://online.wsj.com/public/page/2_1194.html
- EDGECLIFFE-JOHNSON, A., “*Business Week* sale may fetch only \$1”, *ft.com*, 13 de julio de 2009.
- “End of Recession Seen by Publisher”, *The New York Times*, 16 de diciembre de 1937, p. 5.
- European Central Bank, <http://www.ecb.int/ecb/10ann/history/html/index.en.html>
- FABRIKANT, G., “At McGraw-Hill, an Heir Takes Over and the Company Flourishes”, <http://www.nytimes.com/2005/06/27/business/media/27mcgraw.html>
- FABRIKANT, G., “Job Cuts at McGraw-Hill Will Eliminate 3% of Staff”, <http://www.nytimes.com/2008/01/09/business/media/09mag.html>
- Federal Communications Commission: <http://www.fcc.gov/omd/history/tv/1930-1959.html>
- FINE, J., “Magazines see 6.8% drop in ads for the first quarter”, *Advertising Age*, 23 de abril de 2001, Vol. 72, No. 17, p. 16.
- FINE, J., “The sad business of business mags”, *Advertising Age*, 1 de julio de 2002, Vol. 73, No. 26, p. 39.
- FINE, J., “*Business Week* redesigns as B-books battle big slump”, *Advertising Age*, 22 de septiembre de 2003, Vol. 74, No. 38, pp. 3-43.
- GEYELIN, M., “Big Law Firm’s Gaffe Over Sealed Records Raises Troubling Issues”, *The Wall Street Journal*, 4 de octubre de 1995, p. A 1:6.
- GILES, C., et al., “Quartet defined by differences”, *Financial Times*, 16 de junio de 2009.

- GLABERSON, W., “Magazine Plans Appeal To High Court”, *The New York Times*, 19 de septiembre de 1995, p. B 7.
- HANSELL, S., “P. & G. Bolsters Its Suit Against Bankers Trust”, *The New York Times*, 4 de octubre de 1995, p. D 1.
- HARRINGTON, J., “Court overturns P&G ruling; First Amendment was violated”, *The Cincinnati Enquirer*, 6 de marzo de 1996, pp. A 1 y A 6.
- HIRSCHORN, M., “The Newsweekly’s Last Stand”, *The Atlantic*, Julio/Agosto de 2009, <http://www.theatlantic.com/doc/print/200907/news-magazines>
- *History of the BBC*: <http://www.bbc.co.uk/heritage/story/index.shtml>
- HUNTER, B., “The New Look of Business Week”, *Washington Journalism Review*, Julio y Agosto de 1983, pp. 37-41.
- IVES, N., “In land of biz mags, ‘innovation is the new black’”, *Advertising Age*, 5 de junio de 2006.
- “Judge erred when he barred magazine’s story”, *Tampa Tribune*, 6 de marzo de 1996, B 7.
- “Judge Unseals Documents, Clearing Way for Articles”, *The Washington Post*, 4 de octubre de 1995, C 3.
- KAPLAN, D., “High-tech blueprint sends *Business Week* soaring”, *Advertising Age*, 13 de marzo de 2000, Vol. 71, No. 11, p. 4.
- KELLY, K. J., “BW Cutting Staffers”, *New York Post*, 29 de septiembre de 2006, www.nypost.com
- KELLY, K. J., “Jack Welch ends *Business Week* column”, *nypost.com*, 13 de noviembre de 2009, <http://www.nypost.com/p/news/business/>
- KERWIN, A. M., “Print proves mettle”, *Advertising Age*, 17 de septiembre de 2001, Vol. 72, No. 38, pp. 3-26.
- KERWIN, A. M., “McGraw-Hill ties Biz Week and S&P together on Web”, *Advertising Age*, 19 de julio de 1999, Vol. 70, No. 30, pp. 3-28.
- KIVIAT, B., “The Credit Crunch: Where Is It Happening?”, 30 de septiembre de 2008. <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1845818,00html>,
- KURTZ, H., “Attorney Testifies he Passed Documents to *Business Week*”, *The Washington Post*, 28 de septiembre de 1995, p. 3.
- LEONHARDT, D., “Lesson From a Crisis: When Trust Vanishes, Worry”, http://www.nytimes.com/2008/10/01/business/economy/01leonhardt.html?_r=1&ref=business, 30 de septiembre de 2008.
- LEWIS, E. A., “My Reflections On Elliott V. Bell, Hot Metal And Divided Loyalties”, *Business Journalism Review*, Summer 1989, pp. 8-11.
- LIPMAN, J., “Business Week Sets Company Rankings In ‘Top 1000’ List”, *The Wall Street Journal*, 11 de abril de 1986, p. 13.
- Magazine Publishers of America, Publishers Information Bureau, http://www.magazine.org/advertising/reve_nue/index.aspx.
- MARCIAL, G. G., “Come Along As A Top Markets Columnist Takes You On A Tour ‘Inside Wall Street’”, *Business Journalism Review*, Spring, 1989, pp. 28 y 29.

- MCGILL, D. G., “McGraw-Hill World News Will Close at End of Month”, 3 de diciembre de 1988, <http://www.nytimes.com/1988/12/03/business/mcgraw-hill-world-news-will-close-at-end-of-month.html>
- MILLER, A., y TSURUOKA, D., “Stat Wars: Publishers Fight It Out”, *Newsweek*, 28 de abril de 1986, p. 68.
- “No one has starved”, *Fortune*, September 1932.
- OVIDE, S., y ADAMS, R., “Bloomberg to Buy *Business Week* After McGraw-Hill Tires of Losses”, *wsj.com*, 13 de octubre de 2009, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704107204574471680362516084.html>
- OVIDE, S. y BERMAN, D., “McGraw-Hill Puts *Business Week* on Auction Block”, *wsj.com*, 14 de julio de 2009, <http://online.wsj.com/article/SB124748510469832423.html>.
- PEERS, M., “Battered Magazines Face Title Fight”, *wsj.com*, 14 de julio de 2009, <http://online.wsj.com/article/SB124751430588834447.html>.
- PÉREZ-PEÑA, R., “McGraw-Hill Is Said to Be Seeking a Buyer for *Business Week*”, *nytimes.com*, 14 de julio de 2009, http://www.nytimes.com/2009/07/14/business/media/14mag.html?_r=1.
- PETERSEN, P. M., “Joseph Dionne. Chairman and CEO of McGraw-Hill, Inc.”, *Print Buyers Review*, Winter 1989, pp. 19-22.
- PETERSON, I. “Court Panel Throws Out Judge’s Restraining on *Business Week*”, *The New York Times*, 6 de marzo de 1996.
- “Psst –For \$500 we’ll slip you *Business Week* in advance”, *Forbes*, 29 de mayo de 1989.
- “Public TV Station to Produce Show With *Business Week*”, *Media Central*, Vol. 5, No. 49, 11 de marzo de 1997.
- “Publishing Ban Ruled Unlawful”, *St. Louis Post Dispatch*, 6 de marzo de 1996, p. A 3.
- “Publish or be damned”, *The Economist*, 23 de septiembre de 1995.
- RANDOLPH, E., “Appelas Court Says Judge Should Not Have Barred *Business Week* Story”, *Los Angeles Times*, 6 de marzo de 1996.
- RANDOLPH, E., “What Should Be Off-Limits to Public in Corporate Lawsuits?”, *Los Angeles Times*, 26 de septiembre de 1995, p. D 1.
- REILLY, P. M., y LAMBERT, W., “*Business Week* Is Cleared to Publish Article”, *The Wall Street Journal*, 4 de octubre de 1995.
- REILLY, P. M., y KNECHT, G. B., “Court Order Kills *Business Week* Article”, *The Wall Street Journal*, 15 de septiembre de 1995, p. B 2:3.
- REILLY, P., “*Business Week* Remains Barred From Using Article”, *The Wall Street Journal*, 21 de septiembre de 1995, p. A 11:3.
- “Robertson, McGraw-Hill bury hatchet”, *Media City*, 18 de diciembre de 1997.
- ROUSH, C., “Interview with Stephen B. Shepard”, 5 de octubre de 2005, http://www.bizjournalismhistory.org/history_steve.htm

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

- ROUSH, C., “*Businessweek.com* chief: We need to think more about our audience”, 27 de marzo de 2008, <http://weblogs.jomc.unc.edu/talkingbiznews/?p=4957>
- “Ruling Puts Magazine Closer to Publishing”, *The New York Times*, 30 de septiembre de 1995, p. 6.
- SACK, R. D., “Free *Business Week*”, *The Wall Street Journal*, 27 de septiembre de 1995, A 15:3.
- SAIITTO, S., y BENSINGER, G., “Business Week Said to Be Up for Sale by McGraw-Hill”, *Bloomberg.com*, 13 de julio de 2009, <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601109&sid=abEliuNJa7K0>.
- SAPHIR, A., “*Business Week* Kills Chicago edition”, *Crain’s*, 6 de junio de 2008, <http://www.chicagobusiness.com/cgi-bin/news.pl?id=29725>
- SCHWARTZ, M., “*Business Week Chicago* likely to be followed by other regional editions”, *BtoB The Magazine for Marketing Strategies*, 28 de agosto de 2007, http://www.btobonline.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20070828/media_business/708...,
- SHAW, S. D., “*Business Week* on hunt for Asia web partners”, *Media. Asia’s Media & Marketing Newspaper*, 11 de diciembre, p. 1.
- SOLSMAN, J. E., y NOLAN, K., “Weak Sales Push McGraw-Hill’s Profit Down 14%”, *wsj.com*, 26 de octubre de 2009, http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704335904574496954293890032.html?mod=WSJ_hps_LEFTWhatsNews
- STARKMAN, D., y FAIRCLOUGH, G., “Report in business Week Draws Fraud Ruling”, *The Wall Street Journal*, 28 de diciembre de 1998, pp. A 1 y A 4.
- SULLIVAN, P., “Management Visionary Peter Drucker dies”, *washingtonpost.com*, November 12, 2006.
- *SYSTEM*, No. 1, 1900, pp. 1 y 3-11.
- TANZ, J., “A Brief History of Management”, *CNNMoney.com*, 1 de octubre de 2003, http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb_archive/2003/10/01/353427/index.htm.
- *Textile World*, January, 1888, p. 1. (first issue).
- THAU, R., “*Business Week* Lays Off 10, Closes Two Bureaus”, *Magazine Week*, 12 de noviembre de 1990.
- “*The New York Times Annalist. A Magazine of Finance, Commerce and Economics*”, *The New York Times*, 22 de noviembre de 1912, p. 12.
- THOMSON, D., “Business Week’s Sale and the Future of the Newsweekly”, *The Atlantic*, 13 de julio de 2009, http://business.theatlantic.com/2009/07/BusinessWeeks_sale_and_the_future_of_the_newsweekly.php.
- TOBIAS, A., “The Hottest Newsweekly in Town”, *New York*, 21 de abril de 1975, pp. 57-67.
- “Two More Magazines, *Assets* and *Wigwag*, Announce Shutdowns”, *The Wall Street Journal*, 9 de enero de 1991.

- *Washingtonpost.com*, 11 de noviembre de 2005, <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2005/11/11/AR200511101938.html>
- “WebSite HotList. The Best Performers of 2006”, *MediaWeek*, agosto de 2006.
- WELLES, C., “The Battle over Business Week”, *New York*, 14 de noviembre de 1977, pp. 59 y 64-66.
- “Your Money back if you don’t agree that The Forbes 500s are far and away the most valuable”, *Adweek*, 28 de abril de 1986.

Informes anuales de McGraw-Hill

- Annual Reports, McGraw Publishing Co. (Años: 1906-1909, 1911-1912 y 1914-1916).
- Annual Reports, Hill Publishing Co. (Años: 1902-1905 y 1910-1915).
- Annual Reports, McGraw-Hill (Años: 1926-1929, 1931-2008 –con la excepción de 1985, 1996 y 1997).

Documentos internos de la empresa (orden cronológico)

- MEHREN, E. J., “McGraw-Hill Activities Across the Sea”, McGraw-Hill Sales Letter, July 29, 1922.
- SHAW, A. W., *A talk on ‘System’. A Glimpse of Mr. Shaw’s office. Facts for Shaw Salesmen*, A. W. Shaw Company, Chicago, 1925.
- MEHREN, E. J., “Editorial Policy and Program for The Magazine of Business”, *McGraw-Hill Archives*, 18 de septiembre de 1928.
- MCGRAW, J. H., “What Return to the Public from Consolidation in the Publishing Business?”, 1928.
- “Merger of McGraw-Hill and Shaw Companies Announced”, *McGraw-Hill News*, July, 1928, p. 1.
- STARCH, D., *The number of major executives and the concentration of business in large establishments in the United States. A Study made for The Magazine of Business*, Cambridge, Mass., 5 de enero de 1929.
- The Magazine of Business”, *McGraw-Hill Archives* (prepared by the Marketing Counselors Staff), enero de 1929.
- *McGraw-Hill Mensual, prepared by the Marketing Counselors Staff*, enero de 1929.
- “The Business Week. Experimental Issues”, *The Business Week*, McGraw-Hill Archives, 10, 24 y 31 de agosto de 1929.
- “The Editorial Staff of *The Business Week*”, *McGraw-Hill News*, McGraw-Hill, New York, September 1929.
- “The Birth of Business Week”, *McGraw-Hill Archives*, 1929.
- *McGraw-Hill News*, McGraw-Hill, New York, septiembre de 1931.
- MUIR, M. *Executive Order No. 174, To: Staff*, 4 de noviembre de 1932.

- “*Business Week*. What it is. Why it is. How it’s made”, *McGraw-Hill Archives*, 1934-1935.
- *McGraw-Hill Bulletin*, Vol. 1, No. 3, mayo de 1935.
- *McGraw-Hill Bulletin*, Vol. 1, No. 4, junio de 1935.
- *McGraw-Hill Bulletin*, Vol. 1, No. 5, julio de 1935.
- *McGraw-Hill Bulletin* Vol. 1, No. 9, diciembre de 1935.
- “Meeting with the chief”, *McGraw-Hill Bulletin*, julio de 1936.
- *McGraw-Hill Bulletin*, julio de 1937.
- “Why the formula and plan were created”, *McGraw-Hill Archives*, 1940.
- “The Citation”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, noviembre de 1940.
- “The new publishing formula”, *McGraw-Hill Archives*, 1940.
- “The Citation”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, marzo de 1941.
- “The Citation”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, diciembre de 1943.
- GRISWOLD, G., “General Business”, *The Pulsebeat of Industry*, McGraw-Hill, 1944.
- “The Citation”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, mayo de 1945.
- MONTGOMERY, P., “A Statement of Publishing Objectives and Policies”, 1947-1949.
- “James H. McGraw, Founder, Dies”, *Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, marzo de 1948.
- “The Citation”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, agosto de 1952.
- “The Bulletin. For the members of McGraw-Hill”, agosto de 1952.
- “The Bulletin. For the members of McGraw-Hill”, febrero de 1953.
- “The Bulletin. For the members of McGraw-Hill”, octubre de 1953.
- Entrevista con Willard T. Chevalier, *McGraw-Hill Archives*, noviembre de 1953.
- Entrevista con Malcolm Muir, *McGraw-Hill Archives*, febrero de 1954.
- “The Bulletin. For the members of McGraw-Hill”, agosto de 1954.
- “The Bulletin. For the members of McGraw-Hill”, noviembre de 1954.
- “Kenneth Kramer, managing editor of *Business Week*”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, noviembre de 1954.
- “The Bulletin. For the members of McGraw-Hill”, enero de 1955.
- “The Bulletin. For the members of McGraw-Hill”, febrero de 1955.
- “Richard McGraw, BW Business Manager, Celebrates His 30th Anniversary”, *The Bulletin. For the members of McGraw-Hill*, agosto de 1958.
- SAWYER, B. E., “Inter-Office Memorandum”, *McGraw-Hill Companies Archives*, 21 de enero de 1960.
- “Henry G. Lord, Founder of TW, Dies at 95”, *McGraw-Hill News Bulletin*, 16 de marzo de 1961.
- “New BW Bureau Goes ‘On-Stream’ In Denver Today”, *McGraw-Hill News Bulletin*, 13 de julio de 1961.

- “Col. Willard T. Chevalier, M-H Pioneer, Dies at 75”, *McGraw-Hill News Bulletin*, Vol. 2, No. 27, 6 de julio de 1961.
- “Col. Willard T. Chevalier, M-H Pioneer, Dies at 75”, *McGraw-Hill News Bulletin*, Vol. 2, No. 27, 6 de julio de 1961.
- “Business Week Plans To Publish Pacific Edition”, *McGraw-Hill News*, 2 de agosto de 1962.
- *McGraw-Hill News*, Vol. 6, No. 47, 26 de noviembre de 1965.
- “MH Again Offers Fellowship in Engineering Journalism”, *McGraw-Hill News*, Vol. 6, No. 47, 26 de noviembre de 1965.
- “Silk of BW Scores 2nd Win in Loeb Award Competition”, *McGraw-Hill News*, 19 de mayo de 1966.
- “Bell, Long ‘Guide of BW,’ Retires to Editor Emeritus”, *McGraw-Hill News*, 28 de septiembre de 1967.
- *Business Week Corporate Review*, 26 de julio de 1974.
- “An interview with Lewis H. Young, Editor-in-Chief”, *The Business of Business Week*, 1977.
- “Business Week Fact Sheet”, *McGraw-Hill Archives*, 1979.
- “Business Week International Rolls Forward”, *International Advertising & Media*, Vol. 1, No. 3, 15 de enero de 1982.
- “Business Week goes Latin”, McGraw-Hill, 3 de febrero de 1982.
- COOPER, M. A., y PEARSON, M. R., “John L. Cobbs”, *McGraw-Hill, Inc. Oral History*, abril de 1982.
- The *Business Week* Almanac, *McGraw-Hill Archives*, 10 de mayo de 1982.
- CONNOR, J. R., et al., “The Business Week Almanac”, *McGraw-Hill Archives*, New York, 13 de mayo de 1982.
- “Management Tools: The *Business Week* Information Handbooks. An overview”, *McGraw-Hill Archives*, 13 de mayo de 1982.
- “The Agency Book”, *McGraw-Hill Archives*, julio de 1982.
- “3.6 million cable viewers can now tune in *Business Week*”, *McGraw-Hill News*, 24 de noviembre de 1982.
- Harold W. McGraw, Jr. relinquishes CEO post; Joseph L. Dionne elected to succeed him, *McGraw-Hill Report to Shareholders*, enero-marzo de 1983.
- “*Business Week*’s Guide To Careers”, Spring edition, McGraw-Hill, 1983.
- “*Business Week* Gets Results for Advertisers WorldWide”, 1983.
- “Paramount’s ‘taking advantage’ renewed for 26 weeks due to strong station and advertiser support”, Paramount Pictures Corporation, Los Angeles, 3 de febrero de 1984.
- “BW widens on-line audience”, *McGraw-Hill News*, 9 de marzo de 1984.
- *Business Week. The Year Strategic Plan*, 6 de abril de 1984.
- “Proposal for *Business Week* Electronic Editing Expansion”, McGraw-Hill Publications Co., 20 de noviembre de 1984.
- The seductive voice of authority. A conversation with the Editor-in-Chief”, *The Business of Business Week*, 1985.
- “Customizing BW’s Covers”, *McGraw-Hill News*, 29 de agosto de 1985.

- *McGraw-Hill Board Report*, diciembre de 1985.
- “Inter-office memorandum”, 11 de diciembre de 1986.
- “*Business Week* multiplies the message with new video magazine”, *McGraw-Hill News*, 12 de marzo de 1987.
- “First BW book excerpt spotlights corporate renewal”, *McGraw-Hill News*, 10 de septiembre de 1987.
- “*Business Week* starts second newsletter”, *Information Industry Bulletin*, 5 de noviembre de 1987.
- LACY, D., “Inventing our future”, *McGraw-Hill Annual Report 1987*, p. 8.
- McGRAW Jr., H. W., y DIONNE, J. L., 19 de febrero de 1988, *McGraw-Hill Inc., 1987 Annual Report, Centennial Issue*, p. 2.
- “New BW microfilm operation streamlines circulation record-keeping”, *McGraw-Hill World* (Highstown Edition), 28 de enero de 1988.
- “Joseph L. Dionne elected chairman”, *McGraw-Hill World*, Vol. 1, No. 9, mayo de 1988.
- PORT, O., “Computer Integrated Manufacturing”, *McGraw-Hill Inc. Archives*, 1988.
- “*Business Week* supplement aids New York Museum”, *McGraw-Hill Archives*, enero de 1989.
- “*Business Week* presents awards for instructional innovation”, *Business Week press release*, Nueva York, 27 de febrero de 1989.
- “BW adds Innovation to its lineup”, *McGraw-Hill World*, Vo. 2, No. 12, 15 de junio de 1989.
- McGraw-Hill Board of Director’s Report, julio de 1989.
- LEWIS, G., “FAX. Facsimile equipment”, *McGraw-Hill Inc. Archives*, 1989.
- “*Business Week/Hungary*. We built the bridge to your business partners in Hungary”, *McGraw-Hill Inc. Archives*, 1990.
- “*Business Week/USSR*. The first major business news magazine published in the USSR”, *McGraw-Hill World*, 9 de agosto de 1990.
- UNITED STATES DISTRICT COURT SOUTHERN DISTRICT OF OHIO WESTERN DIVISION, *The Procter&Gamble Co., Plaintiff, v. Bankers Trust Company, et al., Defendants*. Case No. C-1-94-735, 22 de septiembre de 1995.
- UNITED STATES COURT OF APPEALS, For the sixth circuit, No. 95-4078. *The Procter & Gamble Company, Plaintiff-Appellee, v. Bankers Trust Company, BT Securities Corporation, Defendants-Appellees, The McGraw-Hill Companies Inc., Appellans*, 5 de marzo de 1996.
- “*Business Week: 74 Years of Editorial Excellence*”, *McGraw-Hill Archives*, 2003.
- “The *Business Week* Code of Journalistic Ethics”, *Business Week*, New York, 2006.
- KUPPER JR., B. K., “BW Migration to Address the Shift”.
- Audit Bureau of Circulation, *Audit Report Magazine, Business Week*, Average circulation for 12 months ended 30 June 2007.

- “BW Chicago. A world-connection to your local market”, *McGraw-Hill Archives*, 2008.
- Audit Bureau of Circulation, Audit Report Magazine, Business Week, Average circulation for 12 months ended June 2009.
- LOUGHLIN, I., *Carta de la archivista de McGraw-Hill, Isabelle Loughlin a Leonard C. Silvern, Científico de Education and Training Consultants, y profesor de University of South California* (sin fecha).
- GITHENS, P., “The First Days of The Business Week: An Eye Witness Account”, *McGraw-Hill Archives* (sin fecha).
- CHEVALIER, W., “The Place, Function, and Values of the Business Press in the American Economy” (sin fecha).
- “Donald C. McGraw Sr., elected *board chairman*. Shelton Fisher elected *president* of McGraw-Hill, Inc.”, Comunicado de prensa interno (sin fecha).

Entrevistas en profundidad

** (Realizadas en la redacción general de *Business Week*, oficinas generales de McGraw-Hill, 1221 Ave. of the Americas, New York City, agosto/septiembre de 2006.

- Entrevista con Steve Hamm, *senior writer, Business Week*.
- Entrevista con Frank J. Comes, *assistant managing editor, Business Week*.
- Entrevista con John A. Byrne, *executive editor, Business Week*.
- Entrevista con Eric C. Gonon, *Business Week TV director*.
- Entrevista con David Rocks, *senior editor, Business Week*.
- Entrevista con Christopher Power, *assistant managing editor, Business Week*.
- Entrevista con Stephen J. Adler, *editor-in-chief, Business Week*.
- Entrevista con Michael J. Mandel, *chief economist, Business Week*.
- Entrevista con Kenneth Vittor, *executive vice president y general counsel, The McGraw-Hill Cos.*
- Entrevista con William P. Kupper, Jr., *president, Business Week*.
- Entrevista con Geoffrey A. Dodge, *publisher North America, Business Week*.
- Entrevista con Glenn S. Goldberg, *president, McGraw-Hill Information & Media*.
- Entrevista con Roger W. Neal, *general manager, Businessweek.com*.
- Entrevista con Harold (Terry) McGraw III, *chairman, president and CEO, The McGraw-Hill Cos.*, junio de 2008.
- Entrevista con Robert J. Dowling, *assistant managing editor, Business Week*.
- Entrevista con Anthony Bianco, *senior writer, Business Week*.
- Entrevista con John A. Dierdorff, *former managing editor, Business Week*.
- Entrevista con Gene G. Marcial, *senior writer, Business Week*.
- Entrevista con Michael Arndt, *senior editor y former editor Business Week Chicago*, mayo de 2008 (realizada en la corresponsalía de Chicago).

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

- Entrevista con Alfred D. Chandler Jr. (realizada en su casa de Cambridge, Mass., agosto de 2006).
- Entrevista con Nathan Rosenberg (realizada en su casa junto a Stanford University, Calif., primavera de 2008).
- *Notas sobre la charla de Bill Emmott, editor de *The Economist* entre 1993 y 2006, con los alumnos de periodismo de la Medill School of Journalism, Northwestern University, Evanston, IL., junio de 2008.

Recursos corporativos y notas de prensa sobre Business Week y McGraw-Hill en Internet

- <http://www.Businessweek.com>
- <http://www.Businessweek.com/debateroom/>
- http://www.Businessweek.com/blogs/in_your_face/
- <http://www.Businessweek.com/blogs/whatsyourstoryidea/>
- http://www.Businessweek.com/blogs/five_questions/
- <http://bx.Businessweek.com/>
- <http://onlinepressroom.net/BusinessWeek>
- http://www.mcgraw-hill.com/aboutus/history_information.shtml/
- http://www.mcgraw-hill.com/aboutus/history_expansion.shtml
- www.mcgraw-hill.com y www.enr.com
- http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/subjects/c/credit_crisis
- http://www.Businessweek.com/innovate/global_index/
- <http://www.businessweek.com/innovate/next/>
- *Business Week Online* Business Update, *McGraw-Hill Archives*, 7 de agosto de 2006.
- *Business Week* Subscriber Profile, 2006.
- “*Business Week* Relanches Magazine with Faster, Smarter, Richer Approach”, 11 de octubre de 2007, Nueva York, Cfr., <http://onlinepressroom.net/BusinessWeek/>
- “*Business Week* names Jessica Sibley Worldwide Publisher”, The McGraw-Hill Cos., 6 de febrero de 2008, <http://www.mcgrawhill.com/releases/BusinessWeek/20080206.shtml>;
- “The McGraw-Hill Companies Appoints Keith Fox President of Business Week”, The McGraw-Hill Cos., 18 de abril de 2007, <http://investor.mcgraw-hill.com/phoenix.zhtml?c=96562&p=irolnewsArticle&ID=986776&highlight>.
- “*Business Week* Launches “*BusinessExchange*”, 8 de septiembre de 2008, Nueva York, <http://onlinepressroom.net/BusinessWeek/>
- “*CBS News* and *Business Week* announce editorial partnership”, 5 de diciembre de 2008, Nueva York. Cfr., <http://onlinepressroom.net/businessweek/>

Bibliografía

- “*Business Week* Unveils Redesigned Personal Business Section”, 15 de enero de 2009, Nueva York, Cfr., <http://onlinepressroom.net/business-week/>
- “The McGraw-Hill companies to pursue Strategic Options for *Business Week*”, *mcgraw-hill.com*, 13 de julio de 2009.

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

ANEXOS

ANEXO 1.

Artículos citados *Business Week* (Orden cronológico)

- *The Business Week, An experimental issue*, August 10, 1929.
- *The Business Week, An experimental issue*, August 24, 1929.
- *The Business Week, An experimental issue*, August, 31, 1929.
- MUIR, M., “Why The Business Week?”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 5.
- *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, pp. 3, 12-17, 42.
- “Everybody’s after the honey”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 7.
- “Programs in cans”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 13.
- “Grape Fruit Noises”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 12.
- “Dry Ice Finds Many New Uses”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 13.
- “Taking the Fear Out of Flying”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, pp. 24 y 25.
- “Farm Board Toils mid Swarming Pests”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 31.
- “All eyes Are on the Crop Prophets this month”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, pp. 33 y 34.
- “Skirts Come Down, Trade picks Up”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 36.
- “Five Thousand Six Hundred Business Men Think”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929.
- “Swift Survey of Business Abroad”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 18.
- “What the Figures Show”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 19.
- “The Market Day by Day”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, pp.

- 21 y 22.
- “Wall Street’s Week”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 21.
 - UPDEGRAFF, R. R., “Trend and Tempo”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 52.
 - “With the Editors: The New Era-rationality”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1929, p. 56.
 - “Business Outlook”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1929, p. 3.
 - “Swift Survey of Business Abroad. In collaboration with Bureau of Foreign and Domestic Commerce”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1929, p. 20.
 - “Builders of Prosperity”, *Business Week*, 14 de diciembre de 1929, p. 12.
 - “Money and the Market”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1929, p. 22.
 - “Swift Survey of Business Abroad” (Spain), *Business Week*, 14 de septiembre de 1929, p. 20.
 - “Cuts Beta Milk Sugar Cost”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1929, p. 10.
 - “Russia asks Cleveland to Build a Tiny Detroit”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1929, p. 35.
 - “The Week’s Business Speeches”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1929, p. 41.
 - “Southern Strikes –What they mean”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1929.
 - “This Week’s biggest”, *Business Week*, 21 de septiembre de 1929, p. 16.
 - “Permanent Paper from Woodpulp”, *Business Week*, 21 de septiembre de 1929, p. 10.
 - “Editorial Page. Light the Lobbies”, *Business Week*, 21 de septiembre de 1929, p. 48.
 - “Sleep as you motor”, *Business Week*, 5 de octubre de 1929, p. 16.
 - “Muffling the Voice of the Diesel”, *Business Week*, 5 de octubre de 1929, p. 14.
 - “Business Outlook”, *Business Week*, 12 de octubre de 1929, p. 3.
 - “What Business Recession?”, *Business Week*, 12 de octubre de 1929, p. 21.
 - “Business Outlook”, *Business Week*, 19 de octubre de 1929, p. 3.
 - “Do Foreign Branch Plants Pay” *Business Week*, 19 de octubre de 1929, pp. 22-24.
 - “Business Outlook”, *Business Week*, 26 de octubre de 1929, p. 3.
 - “Money and the Market”, *Business Week*, 26 de octubre de 1929, p. 20.
 - “On Minding Your Own Business”, *Business Week*, 26 de octubre de 1929, p. 48.
 - “Business Outlook”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1929, p. 3.
 - “Money and the Market”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1929, p. 18.
 - “What the Wall Street Crash Means”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1929, pp. 20-22.
 - “Let’s go”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1929, p. 52.
 - “How Will Business Be Now”, *Business Week*, 9 de noviembre de 1929, p. 29.

- “Business Outlook”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1929, p. 3.
- “Foreign Trade is also Business”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1929, p. 21.
- “The Automotive Industry in 1930”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1929, pp. 33-36.
- “What really matters”, *Business Week*, 23 de noviembre de 1929, p. 52.
- “Off 7%? A Drama of Business”, *Business Week*, 23 de noviembre de 1929, pp. 22-24.
- “Business Outlook”, *Business Week*, 30 de noviembre de 1929, p. 3.
- “Now Carry it through”, *Business Week*, 30 de noviembre de 1929, p. 44.
- “What Kind of Business Recession”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1929, p. 21.
- “In the Opinion of 5600 Business Men”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1929, p. 40.
- “Builders of Prosperity”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1929.
- “No more booms, please”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1929.
- “One good old Word”, *Business Week*, 14 de diciembre de 1929, p. 48.
- “In the Soothsayers season”, *Business Week*, 21 de diciembre de 1929, p. 36.
- “After Office hours”, *Business Week*, 28 de diciembre de 1929.
- “Do Foreign Branch Plants Pay”, *Business Week*, 19 de octubre de 1929.
- “The Automotive Industry in 1930”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1929.
- “Lo, the Poor Inventor!”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1929, pp. 22 y 23.
- “1930 –A good but not easy year”, *Business Week*, 1 de enero de 1930, pp. 20-22.
- “The thing to do right now”, *Business Week*, 1 de enero de 1930, p. 36.
- “What’s in This Issue and Why”, *Business Week*, 8 de enero de 1930, p. 3.
- “Flying Start made the grade”, *Business Week*, 8 de enero de 1930, p. 10.
- “Where Are We Headed in the Shipping Race?”, *Business Week*, 15 de enero de 1930, pp. 22-24.
- “Prosperity begins at home”, *Business Week*, 15 de enero de 1930, p. 48.
- “Radio has record to broadcast”, *Business Week*, 15 de enero de 1930, p. 30.
- “The Bear Market is a bull market”, *Business Week*, 15 de enero de 1930.
- “Keep an eye abroad”, *Business Week*, 22 de enero de 1930, p. 48.
- “What’s Left of the New Era?”, *Business Week*, 29 de enero de 1930, pp. 22-24.
- “An aviator must know these gadgets”, *Business Week*, 5 de febrero de 1930, p. 12.
- “Public Responds to ‘Sacrifice Rates’”, *Business Week*, 5 de febrero de 1930, p. 12.
- “Better management saves older workers”, *Business Week*, 12 de febrero de 1930, p. 15.

- “Movies Build A New Industry Over Night”, *Business Week*, 19 de febrero de 1930, p. 38.
- “Price-fixing –the dangerous game”, *Business Week*, 26 de febrero de 1930, pp. 4-7.
- “More Juice, Please”, *Business Week*, 26 de febrero de 1930, p. 48.
- “Bigger Planes Will Make Low Rates Profitable”, *Business Week*, 26 de febrero de 1930, p. 11.
- “In praise of speculation”, *Business Week*, 12 de marzo de 1930, p. 48.
- “Spending Millions For Safety”, *Business Week*, 12 de marzo de 1930, p. 16.
- “Advertisers will audit broadcasting”, *Business Week*, 9 de abril de 1930, p. 15.
- “Railroads Join Pullman Company In Drive to Fill empty Berths”, *Business Week*, 16 de abril de 1930, pp. 14 y 15.
- “Lest We Forget”, *Business Week*, 16 de abril de 1930, p. 48.
- “The Economics of the original sin”, *Business Week*, 23 de abril de 1930, p. 48.
- “Faster Trains Meet Demands Set by New Travel Speeds”, *Business Week*, 30 de abril de 1930, p. 14.
- “Where are they”, *Business Week*, 30 de abril de 1930, p. 44.
- “What’s in this issue and why”, *Business Week*, 7 de mayo de 1930.
- “The Business Week Index”, *Business Week*, 7 de mayo de 1930, p. 42.
- “Please Pass the Salt”, *Business Week*, 7 de mayo de 1930, p. 44.
- “To trade, or not to trade with Russia”, *Business Week*, 21 de mayo de 1930.
- *Business Week*, 4 de junio de 1930, p. 1.
- “Television may get a job sooner than expected”, *Business Week*, 11 de junio de 1930, p. 21.
- “Motor Sales Total Not Bad but Only Ford-G.M. Are Happy”, *Business Week*, 25 de junio de 1930, p. 17.
- “The Castor-Oil School of Economics”, *Business Week*, 9 de julio de 1930.
- “Automotive Industry Campaigns Abroad; Sales Grow”, *Business Week*, 6 de agosto de 1930, p. 15.
- “And What a Year?”, *Business Week*, 10 de septiembre de 1930, p. 40.
- “Motor Industry Sits Tight And Waits for New Models”, *Business Week*, 24 de septiembre de 1930, pp. 12-14.
- “The Real Issue”, *Business Week*, 29 de octubre de 1930, p. 40.
- “Here is what-”, *Business Week*, 5 de noviembre de 1930, p. 40.
- “–And Here’s Why”, - *Business Week*, 12 de noviembre de 1930, p. 48.
- “New Models Brighten Future As Autos Hit New Low”, *Business Week*, 19 de noviembre de 1930, pp. 13 y 14.
- “Gifts brought By Wise Men”, *Business Week*, 31 de diciembre de 1930, p. 40.

- “Upturn of Business in 1931 May Be Slow, But Seems Sure”, *Business Week*, 31 de diciembre de 1930, pp. 29-31.
- “What Every Young Business man should know”, *Business Week*, 7 de enero de 1931, p. 48.
- “Morning After”, *Business Week*, 14 de enero de 1931, p. 48.
- “Rainbow, Please!”, *Business Week*, 4 de febrero de 1931, p. 44.
- “There ought to Be a Law- To cure business Depression”, *Business Week*, 11 de febrero de 1931, pp. 5 y 6.
- “The deflacionists’ dilemma”, *Business Week*, 11 de febrero de 1931, pp. 43 y 44.
- “A Platform for American Business”, *Business Week*, 4 de marzo de 1931.
- “World Automobile Census Shows Greater Gain Abroad”, *Business Week*, 4 de marzo de 1931, p. 26.
- “Television still has long way to go”, *Business Week*, 11 de marzo de 1931, pp. 14-16.
- “Ford’s Foreign Expansion Yields 10% growth in Profits in 1930”, *Business Week*, 8 de abril de 1931, pp. 20 y 21.
- “Radio has so many tubes it doesn’t know what to do”, *Business Week*, 22 de abril de 1931.
- “A Director of Directors Defines a Director’s Job”, *Business Week*, 29 de abril de 1931, pp. 24 y 25.
- “After All-”, *Business Week*, 20 de mayo de 1931, p. 44.
- “Backbone bracer”, *Business Week*, 3 de junio de 1931, p. 48.
- “Do You Still Believe in Lazy-Fairies?”, *Business Week*, 24 de junio de 1931, p. 44.
- “E Pluribus”, *Business Week*, 29 de julio de 1931, p. 48.
- “Home Work”, *Business Week*, 4 de noviembre de 1931, p. 40.
- “Basic Objectives of Banking Reform”, *Business Week*, 18 de noviembre de 1931, p. 44.
- “In Unity, Strength”, 25 de noviembre de 1931, p. 44.
- “Radio Still has 60% of the country to sell”, *Business Week*, 9 de diciembre de 1931, p. 12.
- “Retreat from deflation”, *Business Week*, 30 de diciembre de 1931.
- “New Products”, *Business Week*, 25 de noviembre de 1931, p. 14.
- “Retreat from deflation”, *Business Week*, 30 de diciembre de 1931, p. 32.
- “Automobile makers decide the best defense is an attack”, *Business Week*, 20 de enero de 1932, pp. 7 y 8.
- “Modern Management makes every employee a salesman”, *Business Week*, 27 de enero de 1932.
- “Signal for Whole Industry to Go”, *Business Week*, 17 de febrero de 1932, pp. 5 y 6.
- “Motor Makers Prepare for Battle By stiffening the Dealer Lines”, *Business Week*, 17 de febrero de 1932, pp. 6 y 7.

- “Attack on depression must center on commodity prices”, *Business Week*, 2 de marzo de 1932, pp. 24-27.
- “Only an armistice”, *Business Week*, 2 de marzo de 1932, p. 44.
- “Not only drop, but uneven drop of prices deepens depression”, *Business Week*, 9 de marzo de 1932, pp. 20-22.
- “Railroads Chase Fares to Homes: Use Limousines, Taxis, Buses”, *Business Week*, 30 de marzo de 1932, p. 22.
- “The 1932 Automobile battle will be fought on a price basis”, *Business Week*, 13 de abril de 1932, pp. 10 y 11.
- “First complete picture of goods and services actually consumed shows astonishing totals”, *Business Week*, 27 de abril de 1932, pp. 14-17.
- “Clear the Ground for Recovery”, *Business Week*, 11 de mayo de 1932, pp. 5 y 6.
- “Henry Ford on self-help”, *Business Week*, 15 de junio de 1932, p. 1.
- “Prime the pump”, *Business Week*, 22 de junio de 1932, p. 36.
- “Bright spots in the business picture as seen by McGraw-Hill editors”, *Business Week*, 17 de agosto de 1932, pp. 16 y 17.
- “Not so fast!”, *Business Week*, 31 de agosto de 1932, p. 32.
- “The Financial Markets”, *Business Week*, 16 de septiembre de 1932
- “No more alibis”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1932, p. 36.
- “There Ain’t No Santa Claus”, *Business Week*, 21 de diciembre de 1932, p. 32.
- “What about Russia”, *Business Week*, 1 de febrero de 1933.
- “Ford, wages, and depression”, *Business Week*, 22 de febrero de 1933.
- “Business looks at Roosevelt”, *Business Week*, 1 de marzo de 1933, pp. 1 y 2.
- “NRA Fundamentals”, *Business Week*, 10 de marzo de 1933, p. 40.
- “Toward stability”, *Business Week*, 10 de mayo de 1933, p. 32.
- *Business Week*, 7 de junio de 1933.
- “This Business Week”, *Business Week*, 10 de junio de 1933, p. 3.
- “We turn a corner”, *Business Week*, 17 de junio de 1933, pp. 6 y 7.
- “Ad for advertising”, *Business Week*, 1 de julio de 1933, p. 12.
- “No time to spare”, *Business Week*, 15 de julio de 1933, p. 32.
- “But...asks Business, What does it all mean?”, *Business Week*, 29 de Julio de 1933.
- “Self-government for business”, *Business Week*, 11 de noviembre de 1933, p. 36.
- “New Products: New things, new ideas, new designs, new packages, new manufacturing and marketing methods”, *Business Week*, 11 de noviembre de 1933, pp. 22 y 23.
- “The Battle Lines”, *Business Week*, 25 de noviembre de 1933.
- “Toward Reason”, *Business Week*, 2 de diciembre de 1933.
- “1933- A date in history”, *Business Week*, 23 de diciembre de 1933, p. 32.

- “Automobile men do it again”, *Business Week*, 6 de enero de 1934, pp. 10-12.
- “Banks, New Style”, *Business Week*, 6 de enero 1934, p. 36.
- “Automobile Race”, “Car-Buyers Want”, “It looks like an automobile year”, *Business Week*, 13 de enero de 1934, pp. 7-9.
- “Business Week Weekly Index of Business Activity”, *Business Week*, 13 de enero de 1934.
- “Washington Bulletin”, *Business Week*, 13 de enero de 1934, p. 5.
- “An alphabet for business men”, *Business Week*, 13 de enero de 1934, pp. 18-20.
- “Editorially Speaking”, *Business Week*, 10 de febrero de 1934.
- “Now to salvage the airmail”, *Business Week*, 24 de febrero de 1934.
- “Diesel Progress”, *Business Week*, 10 de marzo de 1934, pp. 18 y 19.
- “The Aviation Game”, *Business Week*, 17 de marzo de 1934, pp. 13-15.
- “Labor in Detroit”, *Business Week*, 24 de marzo de 1934, p. 40.
- “The real winner”, *Business Week*, 31 de marzo de 1934, p. 32.
- “Trade gains for Tokyo”, *Business Week*, 31 de marzo de 1934.
- “Germany sets the stage”, *Business Week*, 7 de abril de 1934.
- “Letter vs. Spirit”, *Business Week*, 14 de abril de 1934.
- “Codes and Progress”, *Business Week*, *Business Week*, 21 de abril de 1934.
- “Recovery progress”, *Business Week*, 21 de abril de 1934, p. 11.
- “Correction”, *Business Week*, 12 de mayo de 1934, p. 21.
- “Another century of progress”, *Business Week*, 26 de mayo de 1934.
- “Auditing the New Deal: I. The monetary policy”, *Business Week*, 7 de julio de 1934, pp. 12-16.
- “There are no dull subjects; there are only dull writers”, *Business Week*, 21 de julio de 1934, p. 25.
- “Salvage NRA”, *Business Week*, 18 de agosto de 1934, p. 36.
- “A matter of usefulness”, *Business Week*, 1 de septiembre de 1934, p. 22.
- “Business Speaks for Itself”, *Business Week*, 13 de octubre de 1934, p. 22.
- “The World in 1934- and 1935”, *Business Week*, 29 de diciembre de 1934, pp. 21-24.
- “Business Abroad”, *Business Week*, 5 de enero de 1935.
- “The real lesson”, *Business Week*, 16 de febrero de 1935, p. 36.
- “To right a wrong”, *Business Week*, 20 de abril de 1935, p. 36.
- “Cleaning Up Radio”, *Business Week*, 20 de abril de 1935, pp. 25 y 26.
- “Selling by Word of Mouth”, *Business Week*, 18 de mayo de 1935, pp. 24 y 25.
- “News war in the air”, *Business Week*, 25 de mayo de 1935, pp. 20-22.
- “Pretty Raw”, *Business Week*, 25 de mayo de 1935.
- “The Supreme court disposes”, *Business Week*, 1 de junio de 1935, p. 48.
- “Motor Truck Parade”, *Business Week*, 16 de junio de 1935, p. 20.
- “Business and the President”, *Business Week*, 20 de Julio de 1935, p. 32.
- “Too Slow Mr. President”, *Business Week*, 3 de agosto de 1935, p. 40.

- “Television Advance”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1935, p. 38.
- “Aviation Gains Altitude”, *Business Week*, 23 de noviembre de 1935, pp. 34 y 35.
- “To Welcome the World”, *Business Week*, 18 de enero de 1936.
- “New Products”, *Business Week*, 11 de abril de 1936.
- “How Safe is Air Travel?”, *Business Week*, 18 de abril de 1936, pp. 8 y 9.
- “New G.M. Radio Plant”, *Business Week*, 25 de abril de 1936, p. 10.
- “We’re Selling More Cars Abroad”, *Business Week*, 25 de abril de 1936, p. 28.
- “Flying Automobile Engine”, *Business Week*, 25 de abril de 1936, p. 11.
- “Business Week’s Index of General Activity”, *Business Week*, 16 de mayo de 1936.
- “Making Room for Television”, *Business Week*, 16 de mayo de 1936, pp. 24-26.
- “Industrial technique of product analysis, involving more than a new dress, demonstrate ability to increase sales and decrease production costs”, *Business Week*, 25 de mayo de 1936.
- “Nonstop Becomes Routine”, *Business Week*, 4 de julio de 1936, p. 34.
- “How Procter & Gamble Do it”, *Business Week*, 4 de julio de 1936, pp. 22-24.
- *Business Week*, 24 de agosto de 1936, p. 4.
- “Air Safety Confab”, *Business Week*, 9 de enero de 1937, p. 18.
- “The Business Outlook”, *Business Week*, 16 de enero de 1937, p. 7.
- “Behind the Airplane Crashes”, *Business Week*, 23 de enero de 1937, p. 16.
- “President and Business”, *Business Week*, 23 de enero de 1937, 60.
- “Public Relations –First in the Order of Business”, *Business Week*, 23 de enero de 1937, pp. 31-36.
- “Plane Sales Up 85%”, *Business Week*, 6 de febrero de 1937, p. 40.
- “IN THE AIR (cover story)”, *Business Week*, 20 de febrero de 1937.
- “Industry on the Move”, *Business Week*, 27 de febrero de 1937, pp. 43-52.
- “Europe: Boom and Bluff?”, *Business Week*, 24 de abril de 1937.
- “Truck Sales Break All Records”, *Business Week*, 15 de mayo de 1937, p. 17.
- “Money for Airports”, *Business Week*, 22 de mayo de 1937, p. 20.
- “Automatic Transmission-It’s Here”, *Business Week*, 22 de mayo de 1937, pp. 18-20.
- “The Profits of Diversification”, *Business Week*, 29 de mayo de 1937, pp. 35-42.
- “Wings Over Atlantic”, *Business Week*, 19 de junio de 1937, p. 1.
- “China Stands Alone”, *Business Week*, 24 de julio de 1937.
- “What’s Our Stake in China?”, *Business Week*, 7 de agosto de 1937.
- “To Keep Out of War”, *Business Week*, 4 de septiembre de 1937.
- *Business Week*, 11 de septiembre de 1937.
- “Mr. Lewis Speaking”, *Business Week*, 11 de septiembre de 1937.

- “The Real Business Situation”, *Business Week*, 18 de septiembre de 1937, p. 72.
- “Foreign Television Goes Slow”, *Business Week*, 20 de noviembre de 1937, pp. 46-48.
- “Airports in the Red”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1937, p. 22.
- “Need Men in Aircraft”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1937, pp. 22 y 27.
- “G.M.’s Diesel Plans”, *Business Week*, 22 de enero de 1938, p. 18.
- “National Advertising Up in ‘37”, *Business Week*, 22 de enero de 1938, pp. 30-33.
- “In 1937 Business Week carried 249% more advertising than in 1933”, *Business Week*, 19 de febrero de 1938, p. 39.
- “What Germany Pays for Hitler”, *Business Week*, 19 de febrero de 1938.
- “What Business Needs”, *Business Week*, 5 de marzo de 1938, p. 56.
- “My Battle”, *Business Week*, 19 de marzo de 1938, pp. 13 y 14.
- “Diesels, 1938 –and What’s ahead for Them”, *Business Week*, 16 de abril de 1938, pp. 41-48.
- “Aircraft Makers Prosper”, *Business Week*, 14 de mayo de 1938, p. 15.
- “Business Publisher”, *Business Week*, 4 de junio de 1938, p. 14.
- “Roosevelt and Harrison”, *Business Week*, 4 de junio de 1938, 52.
- “Toward a Rational Labor Peace”, *Business Week*, 11 de junio de 1938, p. 44.
- “This Business Week”, *Business Week*, 16 de julio de 1938, p. 2.
- “Index of Business Activity-And how to use it”, *Business Week*, 17 de septiembre de 1938.
- “Editorially Speaking”, *Business Week*, 1 de octubre de 1938, 52.
- “To Men of Good Will”, *Business Week*, 1 de octubre de 1938, p. 56.
- “Public Relations for Industry”, 1 de octubre de 1938, pp. 21-35.
- McGRAW Jr., J. H., “Industry’s Major Problem”, *Business Week*, 1 de octubre de 1938, p. 22.
- “Six big Television Problems”, *Business Week*, 19 de noviembre de 1938, pp. 41 y 42.
- “1939-Television Year”, *Business Week*, 31 de diciembre de 1938, pp. 17-31.
- “Through the Sub-Stratosphere to Europe”, *Business Week*, 7 de enero de 1939, p. 27.
- “Radio Revolution”, *Business Week*, 21 de enero de 1939, p. 15.
- “What’s Ahead for business?”, *Business Week*, 4 de marzo de 1939, p. 47.
- “Business Abroad”, *Business Week*, 29 de abril de 1939, p. 47.
- “The Trading Post”, *Business Week*, 29 de abril de 1939, p. 51.
- “25,000 Coast-to-Coast Folight Sets Record”, 14 de junio de 1939, p. 14.
- “Better Television”, *Business Week*, 24 de junio de 1939, p. 34.
- “Flying high: with armament expenditures soaring, the aviation industry hits new levels”, *Business Week*, 22 de julio de 1939, p. 1.

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

- “Spreading Air Orders”, *Business Week*, 22 de julio de 1939, pp. 24 y 25.
- “The Regional Business Outlook”, *Business Week*, 5 de agosto de 1939, p. 10.
- “Plan New Check-Ups on Radio”, *Business Week*, 19 de agosto de 1939, pp. 26 y 27.
- “The Road to War”, *Business Week*, 26 de agosto de 1939, p. 52.
- “Business Week Reports to Executives on. *Business Week* 1929-1939”, *Business Week*, 9 de septiembre de 1939, pp. 37-40.
- “Business Week Will Cover Your War”, *Business Week*, 16 de septiembre de 1939.
- “War Business”, *Business Week*, 16 de septiembre de 1939, pp. 35 y 56-58.
- “Business Stands Against War”, *Business Week*, 30 de septiembre de 1939, p. 52.
- CHEVALIER, W. T., “Who Wants War?” *Business Week*, 30 de septiembre de 1939, p. 51.
- “Editorial”, *Business Week*, 7 de octubre de 1939.
- “New Aviation Fuels”, *Business Week*, 25 de noviembre de 1939, p. 21.
- “Stride in Television”, *Business Week*, 17 de febrero de 1940, p. 21.
- “Modern Pioneers”, *Business Week*, 2 de marzo de 1940, p. 56.
- “Bets for Television”, *Business Week*, 16 de marzo de 1940, p. 24.
- “The airlines bring a safety record to a happy landing: Happy Landing”, *Business Week*, 30 de marzo de 1940, pp. 15 y 26.
- “Radio Revolution Awaits Go Sign”, *Business Week*, 30 de marzo de 1940, pp. 20-23.
- “MEMO: A HITLER PEACE”, *Business Week*, 22 de junio de 1940, p. 1.
- “Ford Speeds Plane Job”, *Business Week*, 22 de junio de 1940.
- “Radio Music Battle Near Showdown”, *Business Week*, 6 de julio de 1940, pp. 45 y 46.
- “Instrument of Revolution”, *Business Week*, 27 de julio de 1940, p. 52.
- “Airplane Industry climbs to new High”, *Business Week*, 3 de agosto de 1940, p. 1.
- “Autos in Aviation”, *Business Week*, 28 de septiembre de 1940, p. 25.
- CHEVALIER, W. T., “Old Friend –New Dress”, *Business Week*, 26 de octubre de 1940, p. 67.
- CHEVALIER, W. T., “Our New Dress”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1940, p. 63.
- “Letters”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1940, p. 71.
- “Announcement”, *Business Week*, 2 noviembre de 1940, p. 44.
- *Business Week*, 28 de diciembre de 1940, p. 13.
- “Wehrwirtschaft in America”, *Business Week*, 4 de enero de 1941, p. 48.
- “The War-Business Story in two lines”, *Business Week*, 11 de enero de 1941, p. 1.
- “Wanted: Management for defense industry”, *Business Week*, 1 de febrero de 1941, pp. 15 y 16.

- “Business Goes to War”, *Business Week*, 15 de marzo de 1941, p. 15.
- “The meaning of manpower”, *Business Week*, 3 de mayo de 1941, p. 72.
- “It’s Tokyo’s Hour”, *Business Week*, 26 de Julio de 1941.
- *Business Week* del 2 de agosto de 1941.
- “How Big is a Magazine”, *Business Week*, 25 de octubre de 1941, pp. 70 y 71.
- *Business Week*, 15 de noviembre de 1941.
- “FM’s Record Sales”, *Business Week*, 22 de noviembre de 1941, pp. 50-52.
- *Business Week*, 29 de noviembre de 1941.
- McGRAW Jr., J. H., “What Can I do?”, *Business Week*, 27 de diciembre de 1941.
- *Business Week*, 3 de enero de 1942, p. 2.
- “No Radio Sets?”, *Business Week*, 14 de marzo de 1942, p. 20.
- *Business Week*, 18 de abril de 1942.
- “The Coming crisis in manpower”, *Business Week*, 25 de abril de 1942, p. 84.
- “Woman’s place”, *Business Week*, 16 de mayo de 1942.
- “Nation Appraises Its Womanpower”, *Business Week*, 16 de mayo de 1942.
- “Management looks at the labor problem”, *Business Week*, 26 de septiembre de 1942, pp. 67-90.
- McGRAW Jr., J. H., “Electronics-Secret Weapon of War”, *Business Week*, 12 de diciembre de 1942, pp. 68 y 69.
- “Airlines’ Record”, *Business Week*, 30 de enero de 1943, pp. 14 y 15.
- “How Soon the Peace?”, *Business Week*, 20 de marzo de 1943, pp. 13 y 14.
- “The Price of Efficiency”, *Business Week*, 24 de abril de 1943.
- “Stalin’s Challenge to American Business”, *Business Week*, 4 de diciembre de 1943.
- McGRAW Jr., J. H., “Reconversion and Contract Termination”, *Business Week*, 1 de enero de 1944, pp. 66 y 67.
- “A problem in Coordination”, *Business Week*, 15 de julio de 1944, p. 124.
- “Bretton Woods-Only the Beginning”, *Business Week*, 15 de julio de 1944, p. 120.
- “War builds a New Industry”, *Business Week*, 29 de julio de 1944, p. 24.
- “The Electronic Era”, *Business Week*, 29 de julio de 1944, pp. 24-30.
- “Management lesson from Washington”, *Business Week*, 2 de septiembre de 1944.
- “Radios On Trucks”, *Business Week*, 7 de octubre de 1944, p. 49.
- “The Economic Reconstruction of Europe”, *Business Week*, 7 de octubre de 1944.
- *Business Week*, 23 de diciembre de 1944, p. 2.
- *Business Week*, 27 de enero de 1945, p. 5.
- “The Big Three take their stand”, *Business Week*, 17 de febrero de 1945, pp. 15 y 16.

- McGRAW Jr., J. H., “America Wants Competition”, *Business Week*, 3 de marzo de 1945, pp. 48 y 49.
- “Television Controversy Still Raging”, *Business Week*, 3 de marzo de 1945.
- “The Staff”, *Business Week*, 28 de abril de 1945.
- “Aircraft production over the hump”, *Business Week*, 28 de abril de 1945, pp. 21 y 26.
- CHEVALIER, W. T., “Selling the Future”, *Business Week*, 5 de mayo de 1945, p. 119.
- “Radio backlog”, *Business Week*, 5 de mayo de 1945.
- *Business Week*, 5 de mayo de 1945, p. 4.
- *Business Week*, 2 de junio de 1945, p. 10.
- “Enter the Atomic Age”, *Business Week*, 11 de agosto de 1945, pp. 15-18.
- “War and Business Abroad”, *Business Week*, 18 de agosto de 1945, pp. 111 y 112.
- “Radar: Useful Peacetime Tool”, *Business Week*, 18 de agosto de 1945, pp. 63-70.
- “Airlines: New Era”, *Business Week*, 29 de septiembre de 1945, pp. 48-51.
- “Swing to Automatic shift”, *Business Week*, 6 de octubre de 1945, pp. 48-52.
- *Business Week*, 27 de octubre de 1945, p. 4.
- “Radar-F.O.B. Schenectady”, *Business Week*, 1 de diciembre de 1945, pp. 68-73.
- *Business Week*, 1 de diciembre de 1945, pp. 9 y 10.
- “The Trend: Notes on the Nation’s wage problem”, *Business Week*, números del 17 de noviembre al 22 de diciembre de 1945.
- “More ‘markets’”, *Business Week*, 12 de enero de 1946, p. 119.
- “The Case Labor Disputes Bill”, *Business Week*, 2 de marzo de 1946, p. 112.
- “What do you mean ‘inflation?’”, *Business Week*, 16 de marzo de 1946, p. 120.
- “The Housing Outlook”, *Business Week*, 6 de abril de 1946, pp. 55-62.
- “Atomic Power Search Widens”, *Business Week*, 20 de abril de 1946, pp. 19-21.
- “John Maynard Keynes”, *Business Week*, 27 de abril de 1946, p. 112.
- “Sports, Early diet of Radio, Nourish Television”, *Business Week*, 29 de junio de 1946, p. 18.
- “Atom Plant Poll Inconclusive”, *Business Week*, 31 de agosto de 1946, p. 77.
- *Business Week*, 21 de septiembre de 1946, p. 2.
- McGRAW Jr., J. H., “A free economy is worth fighting for”, *Business Week*, 5 de octubre de 1946, pp. 90 y 91.
- “Henry Ford II: empire builder: “Ford’s Year of Decision”, *Business Week*, 12 de octubre de 1946.

- "The end of price control", *Business Week*, 16 de noviembre de 1946, p. 116.
- "Readers Report", *Business Week*, 16 de noviembre de 1946, pp. 36-41.
- "Television via Light Beam", *Business Week*, 7 de diciembre de 1946, p. 66.
- "Reconverting War Research", *Business Week*, 10 de enero de 1947, pp. 56-62.
- "For Safer Flying", *Business Week*, 10 de enero de 1947, p. 36.
- "What is the Atom's Industrial Future?", *Business Week*, 8 de marzo de 1947, pp. 21-30.
- "Atom Control: Personnel and policy", *Business Week*, 15 de marzo de 1947, pp. 34-42.
- "Radio at the Crossroads", *Business Week*, 22 de marzo de 1947, pp. 62-68.
- "Atom Research Broadens", *Business Week*, 22 de marzo de 1947, pp. 32-38.
- "The Atom's Industrial Sponsors", *Business Week*, 29 de marzo de 1947, pp. 22-28.
- "Newest Synthetic Family", *Business Week*, 29 de marzo de 1947.
- "Henry Ford's Death will leave his empire intact", *Business Week*, 12 de abril de 1947.
- "Light-Plane Market Slumps", *Business Week*, 7 de junio de 1947, pp. 36-39.
- "Air crashes hit finances", *Business Week*, 21 de junio de 1947, p. 18.
- "Aid to Europe, inflation, and taxes", *Business Week*, 15 de noviembre de 1947, p. 116.
- "Will the Marshall Plan Work?- I", *Business Week*, 15 de noviembre de 1947, p. 128.
- "The Marshall Program: What it means to American Business", *Business Week*, 22 de noviembre de 1947, p. 67.
- "Will the Marshall plan work?- II", *Business Week*, 13 de diciembre de 1947, p. 120.
- "Will the Marshall plan work?- III", *Business Week*, 3 de enero de 1948, p. 76.
- "Will the Marshall plan work?- IV", *Business Week*, 10 de enero de 1948, p. 104.
- "Will the Marshall plan work?- V", *Business Week*, 24 de enero de 1948, p. 92.
- "James H. McGraw, Founder", *Business Week*, 28 de febrero de 1948.
- "Television no the Move", *Business Week*, 28 de febrero de 1948, pp. 40-45.
- "Economic Consequences of a Third World War", *Business Week*, 24 de abril de 1948.
- "Coal to oil...", *Business Week*, 29 de mayo de 1948, p. 21.

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

- “SKF is a BW advertiser. With BW for 18 years”, *Business Week*, 4 de septiembre de 1948, pp. 66 y 67.
- “TV tubes are drag on an otherwise humming industry”, *Business Week*, 16 de octubre de 1948, pp. 22 y 23.
- “The importance of Directors”, *Business Week*, 16 de octubre de 1948, p. 124.
- “A hard look at TV’s future”, *Business Week*, 30 de octubre de 1948, pp. 72 y 73.
- “The talent search to beat executive shortage”, *Business Week*, 10 de diciembre de 1948, pp. 30-34.
- “Is the Stream of New Enterprise Running Dry?”, *Business Week*, 12 de febrero de 1949.
- “Business Week’s minimum requirements for a new labor law”, *Business Week*, 19 de febrero de 1949.
- “New Jersey’s semicircle of Science (Regions)”, *Business Week*, 26 de febrero de 1949, pp. 30-39.
- “What Happens After the Marshall Plan?”, *Business Week*, 5 de marzo de 1949.
- “Television. A successful show takes time, talent and money”, *Business Week*, 16 de abril de 1949, pp. 30-36.
- “Making Pollution-control pay”, *Business Week*, 7 de mayo de 1949, pp. 31-34.
- “Converter helps Color TV”, *Business Week*, 4 de junio de 1949, pp. 44-46.
- “Television: ‘...Show it and show it in use’”, *Business Week*, 11 de junio de 1949, pp. 26-37.
- “Mr. Truman Misses the point”, *Business Week*, 6 de agosto, de 1949, p. 92.
- “Air-pollution control: Worth its Cost?”, *Business Week*, 10 de septiembre de 1949, pp. 52-60.
- “Color TV coming”, *Business Week*, 8 de octubre de 1949, pp. 68-70.
- “1929-1949. For Business-20 Crisis Years”, *Business Week*, 29 de octubre de 1949, pp. 29-36.
- “Television’s growing pains”, *Business Week*, 12 de noviembre de 1949.
- *Business Week*, 7 de enero de 1950, p. 4.
- *Business Week*, 1 de mayo de 1950.
- *Business Week*, 6 de mayo de 1950, p. 4.
- *Business Week*, 26 de agosto de 1950, p. 5.
- *Business Week*, 30 de diciembre de 1950.
- “What auto Engineers are thinking about?”, *Business Week*, 14 de enero de 1950, pp. 40-44.
- “When Will TV pay off? Where is Television? Right Here Now”, *Business Week*, 18 de febrero de 1950, pp. 19 y 20.
- “New Publisher”, *Business Week*, 29 de abril de 1950, p. 21.

- “Today’s boom is different”, *Business Week*, 29 de abril de 1950, p. 120.
- “Spring Fever Hits TV Sales”, *Business Week*, 13 de mayo de 1950, pp. 80-82.
- “The Business Outlook”, *Business Week*, 3 de junio de 1950, pp. 9-10.
- “New Phase in the Cold War”, *Business Week*, 24 de junio de 1950, pp. 19-20.
- “Korea brings tough line in Far east”, *Business Week*, 1 de julio de 1950, pp. 73-77.
- “In Korea –We seize the initiative”, *Business Week*, 1 de julio de 1950, p. 80.
- “Report to Executives: The Atom Bomb: Where we stand. The Atomic Era-Second Phase”, *Business Week*, 8 de julio de 1950, pp. 58-65.
- “Facing the consequences of Korea”, *Business Week*, 22 de julio de 1950, p. 112.
- *Business Week*, 26 de agosto de 1950, p. 5.
- “Is CBS stuck with color?”, *Business Week*, 21 de octubre de 1950, pp. 49-52.
- “Is Marketing a Science? Its theories have yet to gel”, *Business Week*, 10 de noviembre de 1950, pp. 128-131.
- “TV has triple trouble”, *Business Week*, 25 de noviembre de 1950, p. 25.
- “Movies: New sick industry”, *Business Week*, 25 de noviembre de 1950, p. 26.
- “The Mounting Crisis for the Free World”, *Business Week*, 9 de diciembre de 1950, p. 108.
- “School to train top brass”, *Business Week*, 30 de diciembre de 1950, pp. 36 y 37.
- *Business Week*, 30 de diciembre de 1950.
- “More autos turn to propane”, *Business Week*, 27 de enero de 1951, pp. 69-72.
- “Can Rail Accidents be prevented? Rail Safety: Machines + Men”, *Business Week*, 10 de marzo de 1951, pp. 44 y 45.
- “Will There Be a War?”, *Business Week*, 17 de marzo de 1951, p. 152.
- “Railroads-Not so health as they look”, *Business Week*, 19 de mayo de 1951, pp. 124-128.
- “Shall We Give Europe to Stalin?”, *Business Week*, 6 de junio de 1951, p. 120.
- “The Old Grads Return for fun –and Business, Harvard Business School, Class of 1926”, *Business Week*, 16 de junio de 1951, pp. 22-23.
- “Fighting Communism without guns”, *Business Week*, 23 de junio de 1951, p. 164.
- “Diesel Fuel nears its peak”, *Business Week*, 28 de julio de 1951, pp. 90-93.
- “*Business Week* reports to executives on Atomic Energy 1945-1951”, *Business Week*, 28 de julio de 1951, pp. 99-108.

- “Atomic furnaces in the service of peace”, *Business Week*, 28 de julio de 1951, p. 136.
- “Global changes benefit global maker”, *Business Week*, 22 de septiembre de 1951, pp. 98 y 99.
- “Aircraft production starts the long climb back”, *Business Week*, 12 de octubre de 1951, p. 1.
- “What \$7.7 billion of airpower means”, *Business Week*, 12 de octubre de 1951., pp. 24 y 25.
- “Should *Business Week* Censor the Censors”, *Business Week*, 19 de octubre de 1951, p. 172.
- “Credit Card ‘Pays’ entertainment bills”, *Business Week*, 11 de noviembre de 1951, p. 34.
- “Why there are so few new products?”, *Business Week*, 18 de noviembre de 1951, pp. 138-140.
- “Tomorrow’s Products. Industry Sights on its next big target”, *Business Week*, 5 de enero de 1952, p. 1 y 19-21. “Biggest ever: Industry’s Expansion plans for 1952”, *Business Week*, 2 de febrero de 1952, pp. 1 y 76-82.
- “How can you get engineers? How to beat engineer shortage”, *Business Week*, 9 de febrero de 1952, pp. 46-48.
- “Some things are worse than strikes”, *Business Week*, 3 de mayo de 1952, pp. 98 y 99.
- “Educational TV Where’s it going? Educational TV is Coming –and Soon”, *Business Week*, 17 de mayo de 1952, pp. 182-188.
- “What business Might be like 10 years from Today”, *Business Week*, 24 de mayo de 1952, pp. 104-118.
- “Radio Splits Over Strategy against TV”, *Business Week*, 31 de mayo de 1952, pp. 38-40.
- “The B-School: You learn to think”, *Business Week*, 31 de mayo de 1952, pp. 66-72.
- “The shotgun wedding of Movies and TV”, *Business Week*, 9 de agosto de 1952, p. 1.
- “Aid or Trade? A crisis ahead”, *Business Week*, 16 de agosto de 1952, pp. 153 y 154.
- “Airline business: How big can it get?”, *Business Week*, 30 de agosto de 1952, p. 1 y 94-99.
- “In spite of a lot of uneasiness...The Boom is still rolling”, *Business Week*, 20 de septiembre de 1952, pp. 27-30.
- “Personal Business”, *Business Week*, 4 de octubre de 1952, pp. 124-125 y 167.
- “Automation: road to the robot plant”, *Business Week*, 18 de octubre de 1952, p. 55.
- “Focusing the Training on what workers need to know”, *Business Week*, 18 de octubre de 1952, pp. 186-188.
- “Influence of science”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1952, p. 184.

- “The End of an Era”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1952, p. 184.
- “Eisenhower and the Business Community”, *Business Week*, 29 de noviembre de 1952, p. 144.
- “Problem: How to make jet engines quieter”, *Business Week*, 6 de diciembre de 1952, pp. 124-128.
- “Trade, not Aid”, *Business Week*, 13 de diciembre de 1952, p. 172.
- “Why Russia is caught in an economic trap”, *Business Week*, 20 de diciembre de 1952, pp. 94-105.
- “Prosperity in the USA: Who has it?”, *Business Week*, 20 de diciembre de 1952, pp. 121 y 122.
- “Will TV push radio out?”, *Business Week*, 27 de diciembre de 1952, p. 27.
- “Biggest year since 1929”, *Business Week*, 27 de diciembre de 1952, pp. 58-60.
- “Color TV: The picture clears,” *Business Week*, 4 de abril de 1953, pp. 28 y 29.
- “Color TV: The Day draws near”, *Business Week*, 4 de julio de 1953, p. 46.
- “Full Steam ahead”, *Business Week*, 4 de abril de 1953, p. 164.
- “To fill the gap: catch ‘em young,” *Business Week*, 2 de mayo de 1953, pp. 60-66.
- “The Thin Generation”, *Business Week*, 25 de julio de 1953, p. 184.
- “Tomorrow’s management”, *Business Week*, 15 de agosto de 1953, pp. 158-165.
- “Tomorrow’s Management. II. Electronic Age”, *Business Week*, 15 de agosto de 1953, pp. 161-162.
- “A multiform Disease, a Many-pronged attack”, *Business Week*, 7 de noviembre de 1953, pp. 142-148.
- “Computers go commercial –by degree”, *Business Week*, 21 de noviembre de 1953, pp. 68-72.
- “Earl Man: Can baseball survive TV?”, *Business Week*, 5 de diciembre de 1953, pp. 100-108.
- “The V-8 Engine makes the grade”, *Business Week*, 19 de diciembre de 1953, pp. 84-86.
- “The coming crisis in Education”, *Business Week*, 1 de enero de 1954, p. 76.
- “The Business Week Index: New Base, Sharper Gauges”, *Business Week*, 16 de enero de 1954, pp. 80-84.
- “Atomic Squeeze on Engineers”, *Business Week*, 30 de enero de 1954, pp. 70-72.
- “How Much Hope?”, *Business Week*, 30 de enero de 1954, p. 168.
- “Passenger ships: still sailing despite airlines”, *Business Week*, 6 de febrero de 1954, pp. 58-62.
- “TV: Rainbow’s End Is still far off”, *Business Week*, 20 de febrero de 1954, pp. 41 y 42.

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

- “Technology through the ages”, *Business Week*, 20 de febrero de 1954, pp. 134-137.
- *Business Week*, 20 de marzo de 1954, p. 101.
- “Gearing Up to Air and Atom War”, *Business Week*, 27 de marzo de 1954, pp. 74-78.
- “Also: The H-Bomb: The Unbelievable Bomb”, *Business Week*, 10 de abril de 1954, pp. 25-27.
- “TV and the Hearings”, *Business Week*, 15 de mayo de 1954, p. 192.
- “Who will build the Atomic Power Plants?”, *Business Week*, 12 de junio de 1954, p. 1.
- “Atomic Industry: Born a Giant and Getting Bigger”, *Business Week*, 12 de junio de 1954, pp.118-126.
- “Red China Where Communism is building a new industrial power”, *Business Week*, 24 de julio de 1954, p. 1.
- “Red China: An Ancient Land with New Ambitions”, *Business Week*, 24 de julio de 1954, pp. 92-104.
- “China on the Stage”, *Business Week*, 24 de julio de 1954, p. 144.
- “Motivations. Why People Buy. Why They Work. How to deal with them”, *Business Week*, 14 de agosto de 1954, p. 1.
- “People: What’s Behind their choices –in buying, in working”, *Business Week*, 14 de agosto de 1954., pp. 50-60.
- “Business Looks to a New Science”, *Business Week*, 28 de agosto de 1954, p. 132.
- “The 25 years that remade America. 1929 Depression. 1941 War. 1954 Boom”, *Business Week*, 4 de septiembre de 1954, p. 1.
- “The Next 25 Years”, *Business Week*, 4 de septiembre de 1954, p. 156.
- “New Reactor for Industry Use”, *Business Week*, 2 de octubre de 1954, pp. 41 y 42.
- *Business Week*, 9 de octubre de 1954, p. 3.
- “1954: Turning Point in History?”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1954, p. 80.
- *Business Week*, 13 de noviembre de 1954, p. 3.
- “The Atom Works for Industry”, *Business Week*, 11 de diciembre de 1954, pp. 140-142.
- McGRAW, D. C., “Financial Aid to Higher Education. Business Aid for Our colleges –voluntary or involuntary?”, *Business Week*, 22 de enero de 1955, pp.152-153.
- “Showdown with red China”, *Business Week*, 29 de enero de 1955, pp. 27 y 28.
- “U.S. Drug Makers: Overseas in a Big Way”, *Business Week*, 5 de febrero de 1955, pp. 94-98.
- “Risks for Peace”, *Business Week*, 5 de febrero de 1955, p. 144.
- “Atomic power right around the corner”, *Business Week*, 12 de febrero de 1955, p 1.

- “Prospect of Electricity from Atomic Fission”, *Business Week*, 12 de febrero de 1955, pp. 100-115.
- “America’s Possibilities”, *Business Week*, 30 de abril de 1955, pp. 158-166.
- *Business Week*, 7 de mayo de 1955, p. 3.
- “The Mystery of Executive Talent”, *Business Week*, 21 de mayo de 1955, pp. 43-50.
- “The New World of Research”, *Business Week*, 28 de mayo de 1955, pp. 104-132.
- “Equipment makers vie for atoms-for-peace customers”, *Business Week*, 9 de julio de 1955, pp. 86-90.
- “Industry Moves- A massive, continuing flow to the south and west”, *Business Week*, 13 de agosto de 1955, p. 1. “What’s happening to the face of the U.S. Industrial Map”, *Business Week*, 13 de agosto de 1955, pp. 78-96.
- “New Weapons Against Pollution”, *Business Week*, 13 de agosto de 1955, pp. 136 y 137.
- “Atom War –for Trade”, *Business Week*, 20 de agosto de 1955, pp. 132-138.
- “The peaceful atom”, *Business Week*, *Business Week*, 20 de agosto de 1955p. 168.
- “Sighting on Atom’s Golden Age”, *Business Week*, 3 de septiembre de 1955, pp. 114-118.
- “Box Score on Automation”, *Business Week*, 3 de septiembre de 1955, p. 148.
- “The Facts behind the word”, *Business Week*, 1 de octubre de 1955, p. 1.
- “Automation”, *Ibid.*, pp. 74-102. “Automation: What’s in a Name?”, *Business Week*, 1 de octubre de 1955, p. 190. “Auto Makers now sell prestige”, *Business Week*, 8 de octubre de 1955, pp. 104-110.
- “A code for atomic exports”, *Business Week*, 8 de octubre de 1955, pp. 112-116.
- McGRAW, D. C., “Automation Creates Jobs for Workers with Skills”, *Business Week*, 5 de noviembre de 1955, pp. 166 y 167.
- “Educational TV Makes a Pitch to Industry”, *Business Week*, 19 de noviembre de 1955, pp. 70-72.
- “The airplane tries new shapes”, *Business Week*, 19 de noviembre de 1955, pp. 186-194.
- “Business Outlook”, *Business Week*, 3 de diciembre de 1955, p. 17.
- “The National Merit Scholarship Corporation. Business is offered big dividends on Investment in Higher Education”, *Business Week*, 17 de diciembre de 1955, pp. 144 y 145.
- “Business Outlook”, *Business Week*, 31 de diciembre de 1955, p. 9.
- *Business Week*, 1 de enero de 1956, p. 5.
- “New Heart for heart patients”, *Business Week*, 16 de febrero de 1956, pp. 53-58.

- “The Long Reach of TV...Measuring the impact of the new Cyclops”, *Business Week*, 10 de marzo de 1956, p. 1. “Television: The New Cyclops”, *Business Week*, 10 de marzo de 1956, pp. 76-104.
- “India’s millions are hurrying into a planned future”, *Business Week*, 7 de abril de 1956, p. 119.
- “Selling to an age of plenty”, *Business Week*, 5 de mayo de 1956, pp. 121-143.
- “The Challenge in Atomic Power”, *Business Week*, 8 de septiembre de 1956, p. 204.
- “Thomas J. Watson, Jr. The biggest IBM changes since the punch card”, *Business Week*, 15 de septiembre de 1956, p. 1.
- “IBM opens way to new market”, *Business Week*, 15 de septiembre de 1956, pp. 43-50.
- “British TV with an American lilt”, *Business Week*, 20 de octubre de 1956, pp. 112-123.
- “Aeronautics’ Hottest branch: Gas Dynamics”, *Business Week*, 3 de noviembre de 1956, pp. 122-128.
- McGRAW, D. C., “The shortage of scientists and engineers. What can be done about it?”, *Business Week*, 10 de noviembre de 1956, pp. 176-177.
- “Splurge of Research is piling up new problems for management”, *Business Week*, 4 de enero de 1957, pp. 46-50.
- “What History Teaches about boom-and-bust cycles”, *Business Week*, 11 de enero de 1957, pp. 28-30.
- “Putting the sun’s heat to work”, *Business Week*, 26 de enero de 1957, pp. 118-124.
- “Time to plan an anti-recession program”, *Business Week*, 8 de febrero de 1957, p. 120.
- “Needed –A new Revolution in Detroit. What ails Detroit?”, *Business Week*, 22 de febrero de 1957, p. 172.
- “Woman’s Place in Work Force”, *Business Week*, 16 de marzo de 1957, pp. 160-166.
- “The new shortage of brainpower”, *Business Week*, 27 de abril de 1957, pp. 176-202.
- “Editor’s Report”, *Business Week*, 18 de mayo de 1957, p. 5.
- “Atomic hands across the sea”, *Business Week*, 18 de mayo de 1957, pp. 45 y 46.
- “How they try to cut deaths”, *Business Week*, 25 de mayo de 1957, pp. 191-200.
- *Business Week*, 1 de junio de 1957, p. 5.
- “Too much plant, too little business”, *Business Week*, 13 de julio de 1957, p. 1.
- “The railroads: economics may be starting to work for them”, *Business Week*, 13 de julio de 1957, pp. 84-111.
- “Solar Cell is ready for commercial jobs”, *Business Week*, 20 de julio de 1957, pp. 66-81.

- “Dark Skies for Airline earnings”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1957, pp. 87-92.
- “The Electronics frontier offers rich rewards –but not to all”, *Business Week*, 23 de noviembre de 1957, pp. 176-186.
- “Pay of College Teachers...Where the Russians are the capitalists”, *Business Week*, 28 de diciembre de 1957, pp. 98 y 99.
- “How to deal with the soviet threat”, *Business Week*, 28 de diciembre de 1957, p. 120.
- “Who will run the U.S. Space Program?”, *Business Week*, 15 de febrero de 1958, p. 172.
- McGRAW, D. C., “How Research Shapes Our Future Prosperity”, *Business Week*, 29 de marzo de 1958, pp. 98 y 99.
- “Why the moon’s a key spot”, *Business Week*, 12 de abril de 1958, p. 45-48.
- “More work from a jet”, *Business Week*, 12 de abril de 1958, pp. 70-76.
- “Small Cars coming by 1960”, *Business Week*, 31 de mayo de 1958, pp. 15 y 16.
- “Averting Collisions in the Air”, *Business Week*, 7 de junio de 1958, pp. 23-24.
- “Canaveral Missile Test Center: It’s big and getting bigger. It’s spectacular. But what’s its future?”, *Business Week*, 7 de junio de 1958, p. 1.
- “Canaveral Booms as U.S. Waypoint to Space”, *Business Week*, 7 de junio de 1958, pp. 54-72.
- “The fight over Military Electronics”, *Business Week*, 14 de junio de 1958, p. 1.
- “Fight Over Military Electronics”, *Business Week*, 14 de junio de 1958, pp.90-98.
- “Russia’s New Economic Challenge”, *Business Week*, 21 de junio de 1958, p. 164.
- “Straight Talk and statesmanship”, *Business Week*, 23 de agosto de 1958, p. 104.
- “Atom blasts for industry’s use”, *Business Week*, 4 de octubre de 1958, pp. 46-50.
- “Moon shot misses goal but gives hope a lift”, *Business Week*, 18 de octubre de 1958, pp. 30 y 31.
- “To carry man into space”, *Business Week*, 18 de octubre de 1958, p. 31.
- “A new whirl for helicopters”, *Business Week*, 18 de octubre de 1958, pp. 76-84.
- *Business Week*, 1 de noviembre de 1958, p. 5.
- “U.S. Steps into space will accelerate next year”, *Business Week*, 13 de diciembre de 1958, p. 30.
- “A Half-trillion-dollar economy”, *Business Week*, 27 de diciembre de 1958, p. 1.

- “Breaking into a \$500-billion economy”, *Business Week*, 27 de diciembre de 1958, pp. 36-44.
- “Overseas operations. Business’ new way to reach the world market”, *Business Week*, 3 de enero de 1959, p. 1.
- “U.S. Industry Migrates Abroad to Tap Markets of the World”, *Business Week*, 3 de enero de 1959, pp. 28-42.
- “What Europe’s new strength means. Our stake overseas”, *Business Week*, 3 de enero de 1959, p. 68.
- “Why smaller cars are coming”, *Business Week*, 17 de enero de 1959, pp. 29-31.
- “Air Age Research”, *Business Week*, 17 de enero de 1959, pp. 54-56.
- “Can Red China industrialize with people instead of machines?”, *Business Week*, 7 de marzo de 1959, p. 1.
- “Waste Disposal in the Space Age”, *Business Week*, 14 de marzo de 1959, pp. 195-198.
- “Space Team Sets Itself a Busy Schedule”, *Business Week*, 18 de abril de 1959, p. 31.
- “Faster, Brainier Computer Breed Coming to Devour Business Data”, *Business Week*, 30 de mayo de 1959, pp. 64-66.
- “What causes cancer?”, *Business Week*, 13 de junio de 1959, pp. 84-90.
- “Variety, Sobriety in ’60 Cars”, *Business Week*, 20 de junio de 1959, pp. 25-28.
- “The New Europe”, *Business Week*, 29 de junio de 1959, p. 1.
- “How a single market will change the map of Europe”, *Business Week*, 29 de junio de 1959, pp. 70-96.
- “Jets and Turboprops Start taking over the airlines”, *Business Week*, 11 de julio de 1959, pp. 26-28.
- “What the Nixon trip has done”, *Business Week*, 1 de agosto de 1959, p. 92.
- “Detroit Enters new competition era with its 1960 models”, *Business Week*, 8 de agosto de 1959, pp. 60-78. “Smaller Cars for 1960 reshape Detroit’s Future”, *Business Week*, 8 de agosto de 1959, p. 1.
- “C.R. Smith of American Airlines: Just as expected, the jets are paying off”, *Business Week*, 22 de agosto de 1959, p. 1.
- “The Price of Government Intervention”, *Business Week*, 5 de septiembre de 1959, p. 124.
- “What Moon Shot Means”, *Business Week*, 19 de septiembre de 1959, pp. 32 y 33.
- “Now Computers are designing power transformers”, *Business Week*, 17 de octubre de 1959, pp. 76-83.
- “New Terminals help Lines catch up with jet age”, *Business Week*, 7 de noviembre de 1959, p. 31.
- “Now it’s compact diesel engines”, *Business Week*, 12 de diciembre de 1959, pp. 140-143.

- “The Gasoline Engine is still on top, but it’s being challenged”, *Business Week*, 19 de diciembre de 1959, pp. 44-48.
- “The shape of ’60 for world business”, *Business Week*, 2 de enero de 1960, p. 1.
- *Business Week*, 2 de enero de 1960, p. 5.
- “The U.S. shifts to a new role”, *Business Week*, 2 de enero de 1960, p. 96.
- “Need: More Teamwork in Science”, *Business Week*, 9 de enero de 1960, pp. 62-66.
- “Drug Men bet on bolder, deeper research”, *Business Week*, 9 de enero de 1960, pp. 90-98.
- “The growing threat in Cuba”, *Business Week*, 13 de febrero de 1960, p. 146.
- “Cuba a vital stake in Cold War”, *Business Week*, 20 de febrero de 1960, pp. 47-53.
- “Semiconductors: The fastest growing big business in the world”, *Business Week*, 26 de marzo de 1960, p. 1. “Business Week Reports on: Semiconductors”, *Business Week*, 26 de marzo de 1960, pp. 74-121.
- “Northern California’s boom. More people, brains, gee-whiz, industries”, *Business Week*, 2 de abril de 1960, pp. 1 y 50-69.
- “More Work for radioisotopes”, *Business Week*, 16 de abril de 1960, pp. 95-104.
- “1961 Cars: Smaller, lighter, cleaner”, *Business Week*, 16 de julio de 1960, p. 1.
- “Russia fires up Cuban Crisis”, *Business Week*, 16 de julio de 1960, pp. 34-36.
- “Small cars change the factories”, *Business Week*, 12 de noviembre de 1960, p. 49-56.
- “How satellites will se tomorrow’s weather”, *Business Week*, 30 de julio de 1960, pp. 105 y 106.
- “Delicate job of starting an Atomic Power plant”, *Business Week*, 17 de septiembre de 1960, pp. 106-121.
- “Gains in the War on Cancer”, *Business Week*, 24 de septiembre de 1960, pp. 109-110.
- “The space satellite: Soon now it will have industrial jobs to do”, *Business Week*, 15 de octubre de 1960, p. 1.
- “The Weather on Election”, *Business Week*, 22 de octubre de 1960, pp. 32-34.
- “President-elect. John F. Kennedy”, *Business Week*, 12 de noviembre de 1960, pp. 1 y 25-38.
- “What Kennedy Election Means”, *Business Week*, 12 de noviembre de 1960, p. 194.
- “Kennedy’s Manpower problem”, *Business Week*, 10 de diciembre de 1960, p. 156.
- “Drug Companies Essential and under attack profitable and racing to stay even”, *Business Week*, 10 de diciembre de 1960, pp. 1 y 140-154.

- “Kennedy’s first problem: recession”, *Business Week*, 17 de diciembre de 1960, p. 132.
- “New Jets Coming and Tougher Financing”, *Business Week*, 7 de enero de 1961, pp. 42-44.
- “The New Administration gets a fast start”, *Business Week*, 28 de enero de 1961, p. 134.
- “A disappointing presidential message”, *Business Week*, 3 de junio de 1961, p. 108.
- “Reds Export Cuban Revolution”, *Business Week*, 18 de febrero de 1961, pp. 61-74.
- “Kennedy’s Economic Mixture”, *Business Week*, 25 de febrero de 1961, pp. 23-26.
- “The Kennedy program takes shape”, *Business Week*, 25 de marzo de 1961, p. 166.
- “Tropical Africa. For U.S. Business: Wide Open risky tantalizing”, *Business Week*, 15 de abril de 1961, p. 1 y 56-88.
- “What we can learn from failure”, *Business Week*, 29 de abril de 1961, p. 128.
- *Business Week*, 6 de mayo de 1961, p. 3.
- “Why airlines are going supersonic”, *Business Week*, 10 de junio de 1961, p. 1.
- “A preventive for heart attacks?”, *Business Week*, 10 de junio de 1961, p. 38.
- “A fresh start in foreign policy”, *Business Week*, 10 de junio de 1961, p. 136.
- “Japan drives for still faster growth”, *Business Week*, 17 de junio de 1961, p. 1.
- “New look in business schools”, *Business Week*, 17 de junio de 1961, pp. 156-158.
- “Motorola’s new look in color TV tubes”, *Business Week*, 5 de agosto de 1961, p. 47.
- “What TV is offering for fall”, *Business Week*, 12 de agosto de 1961, pp. 34-36.
- “The U.S. faces a United Europe”, *Business Week*, 12 de agosto de 1961, p. 120.
- “A new kind of career woman –Where does she fit in business?”, *Business Week*, 7 de octubre de 1961, p. 1.
- “Back from home to business”, *Business Week*, 7 de octubre de 1961, pp. 92-99.
- “New crutches for damaged hearts”, *Business Week*, 21 de octubre de 1961, pp. 191 y 192.
- “Now it’s computers in white”, *Business Week*, 21 de octubre de 1961, pp. 186-191.
- “New role for ‘copters’”, *Business Week*, 2 de diciembre de 1961, p. 97.

- "Putting Computers in the back office", *Business Week*, 2 de diciembre de 1961, pp. 99-102.
- "Nuclear attack and industrial survival", *Business Week*, 5 de enero de 1962, p. 1.
- "Figures of the Week. Updating the barometer", *Business Week*, 5 de enero de 1962, pp. 84-87.
- "Computer to direct traffic", *Business Week*, 3 de febrero de 1962, pp. 50-52.
- "The next revolution in electronics", *Business Week*, 10 de febrero de 1962, p. 1.
- "Banks set up computer centers", *Business Week*, 10 de febrero de 1962, p. 52.
- "The new shape of electronics", *Business Week*, 10 de febrero de 1962, pp. 160-182.
- "Why all the fuss about automation?", *Business Week*, 24 de febrero de 1962, pp. 1 y 46-48.
- "War against cancer makes long strides", *Business Week*, 24 de febrero de 1962, p. 96.
- "More automation for the U.S., not less", *Business Week*, 24 de febrero de 1962, p. 148.
- "Why we are failing in Latin America", *Business Week*, 31 de marzo de 1962, p. 116.
- *Business Week*, 9 de junio de 1962, p. 128.
- "TV gets a boost through space", *Business Week*, 14 de julio de 1962, pp. 32 y 33.
- "Emperor" of Japan's big steel industry, now No. 4 in the world, is Pres. Yoshihiro Inayama of Yawata Iron & Steel", *Business Week*, 29 de septiembre de 1962, p. 1.
- "Standard forecast, standard remedy", *Business Week*, 13 de octubre de 1962, p. 176.
- "The crisis over Cuba", *Business Week*, 27 de octubre de 1962, p. 1 y 86-110.
- "After the missile crisis", *Business Week*, 3 de noviembre de 1962, p. 1.
- "Back from a brink", *Business Week*, 3 de noviembre de 1962, pp. 25-27.
- "What comes after Cuba?", *Business Week*, 17 de noviembre de 1962, p. 180.
- "The atom: 20 years of growth –and fear", *Business Week*, 1 de diciembre de 1962, pp. 32-34.
- *Business Week*, 5 de enero de 1963, p. 5.
- "NASA counts its pennies", *Business Week*, 5 de enero de 1963, p. 23.
- "Cape Canaveral: \$1.7-billion more for space flights", *Business Week*, 6 de abril de 1963, p. 1.
- "Transforming the Cape into a spaceport", *Business Week*, 6 de abril de 1963, pp. 56-66.

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

- “Famous First. Revolutionary then, orthodox now”, *Business Week*, 20 de abril de 1963, p. 94.
- “The push to make air travel safer”, *Business Week*, 4 de mayo de 1963, p. 1.
- “Is the moon race hurting science?”, *Business Week*, 11 de mayo de 1963, p. 1.
- “Sniping at NASA on space”, *Business Week*, 11 de mayo de 1963, pp. 92-96.
- “Famous firsts: Workers can be a team, too. Second in a series of modern management”, *Business Week*, 25 de mayo de 1963, pp. 49 y 50.
- “Space isn’t for publicity”, *Business Week*, 25 de mayo de 1963, p. 168.
- *Business Week*, 6 de julio de 1963, p. 5.
- “Atomic powers bid for civilian market”, *Business Week*, 13 de julio de 1963, pp. 98-100.
- “The push to the moon: a one-horse race?”, *Business Week*, 27 de julio de 1963, p. 48.
- “Cuba’s economy communist style”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1963, p. 1.
- “Apollo has trouble on earth”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1963, pp. 54 y 55.
- “East-West thaw: I. Wheat leads the way”, *Business Week*, 28 de septiembre de 1963, p. 25.
- “East-West thaw: II. Traders want to talk business with Soviets”, *Business Week*, 28 de septiembre de 1963, pp. 26 y 27.
- “East-West thaw: III. Tramps reap the harvest”, *Business Week*, 28 de septiembre de 1963, p. 28.
- “East-West thaw: IV, Is the moon race on or off?”, *Business Week*, 28 de septiembre de 1963, pp. 29 y 30.
- “Where we go next on nuclear testing”, *Business Week*, *Business Week*, 5 de octubre de 1963, p. 1.
- “Is Russia leaving the moon to the U.S.?””, *Business Week*, 2 de noviembre de 1963, pp. 36-38.
- “Uncle Sam: Big man on campus”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1963, pp. 90-94.
- “Assassins put world spotlight on Lyndon B. Johnson –new U.S. President”, *Business Week*, 30 de noviembre de 1963, pp. 1 y 21-23.
- “A tragedy and a challenge”, 30 de noviembre de 1963, p. 124.
- “The Time is now”, *Business Week*, 30 de noviembre de 1963, pp. 23 y 24.
- “Business pledges its support”, *Business Week*, 30 de noviembre de 1963, pp. 32-34.
- “The year you won’t forget”, *Business Week*, 28 de diciembre de 1963, p. 96.
- “Satellites you’ll hear from”, *Business Week*, 1 de febrero de 1964, pp. 76 y 77.

- “Computers: How they are remaking companies”, *Business Week*, 29 de febrero de 1964, p. 1.
- “New tool, new world”, *Business Week*, 29 de febrero de 1964, pp. 70-90.
- “The computer era gets nearer”, *Business Week*, 18 de enero de 1964, pp. 88-92.
- “Japan’s new market: affluent consumers”, *Business Week*, 21 de marzo de 1964, p. 1.
- “Airlines. The fat years are here”, *Business Week*, 28 de marzo de 1964, p. 1.
- “The airlines’ golden age”, *Business Week*, 28 de marzo de 1964, pp. 52-73.
- “Market research: Why business is spending millions to learn how customers behave”, *Business Week*, 18 de abril de 1964, p. 1.
- “Scouting the trail for marketers”, *Business Week*, 18 de abril de 1964, pp. 90-116.
- “Subsonic jets still booming”, *Business Week*, 4 de julio de 1964, p. 63.
- “Airline business soars to new high altitude”, *Business Week*, 26 de septiembre de 1964, p. 44.
- “The broker’s fastest messenger”, *Business Week*, 10 de octubre de 1964, pp. 83-86.
- “Famous first: Shangri-la the tycoon era”, *Business Week*, 10 de octubre de 1964, pp. 142-144.
- “New hope in fight on heart disease”, *Business Week*, 12 de diciembre de 1964, pp. 47-58.
- “GE’s space division thrives in adversity”, *Business Week*, 19 de diciembre de 1964, pp. 39-42.
- *Business Week*, 2 de enero de 1965, p. 5.
- *Business Week*, 2 de enero de 1965, p. 47.
- “For the Bell System, all phones are ringing”, *Business Week*, 9 de enero de 1965, pp. 64-70.
- “How to survive in space business”, *Business Week*, 16 de enero de 1965, pp. 102-106.
- “Management consultants. What they really do for business”, *Business Week*, 23 de enero de 1965, p. 1.
- “What management consultants can do”, *Business Week*, *Business Week*, 23 de enero de 1965, pp. 88-104.
- “IBM’s answer to time-sharing”, *Business Week*, 13 de marzo de 1965, p. 50.
- “Cuba’s new refugees get jobs fast”, *Business Week*, 13 de marzo de 1965, p. 69.
- “Realism on the business outlook”, *Business Week*, 20 de marzo de 1965, p. 180.
- “Atoms and ions in orbit”, *Business Week*, 10 de abril de 1965, pp. 105-106.
- “Toting commuters by computers”, *Business Week*, 10 de abril de 1965, pp. 122-127.

- “Impact of Vietnam begins to register”, *Business Week*, 15 de mayo de 1965, pp. 27 y 28.
- “Rx for hospitals-computers”, *Business Week*, 15 de mayo de 1965, pp. 142-14.
- “Rails put on a high-speed drive”, *Business Week*, 17 de julio de 1965, pp. 80-83.
- “Famous first: How personnel relations was born”, *Business Week*, 26 de junio de 1965, pp. 92-94.
- “A lot of little users share a big computer”, *Business Week*, 7 de agosto de 1965, pp. 61-63.
- “Holding first place in space”, *Business Week*, 4 de septiembre de 1965, p. 122.
- “The big race for world auto markets”, *Business Week*, 9 de octubre de 1965, p. 1 y 106-132.
- “Optical readers turn a fresh page”, *Business Week*, 9 de octubre de 1965, pp. 185-188.
- “About *Business Week*”, *Business Week*, 9 de octubre de 1965, p. 195.
- “Soviet moon failure –a very near miss”, *Business Week*, 16 de octubre de 1965, pp. 132-135.
- “Pollution fight picks up force”, *Business Week*, 13 de noviembre de 1965, pp. 109-117.
- *Business Week*, 1 de enero de 1966, p. 7.
- “Computers play cops and robbers”, *Business Week*, 15 de enero de 1966, pp. 132-138.
- “China’s struggle to catch up in science”, *Business Week*, 5 de febrero de 1966, p. 1.
- “China’s push to catch up in science”, *Business Week*, 5 de febrero de 1966, p. 116-120.
- “The \$5-billion world market for computers”, *Business Week*, 19 de febrero de 1966, p. 110-132.
- *Business Week*, 19 de marzo de 1966, p. 4.
- “Describing men to machines”, *Business Week*, 4 de junio de 1966, pp. 113-120.
- “China traders thrive again”, *Business Week*, 24 de septiembre de 1966, pp. 80-86.
- *Business Week*, 19 de marzo de 1966, p. 4.
- “What has made de Sixties soar”, *Business Week*, 16 de julio de 1966, p. 152.
- “Satellites find a receptive world”, *Business Week*, 17 de diciembre de 1966, pp. 107 y 108.
- “The supersonic jet makes a slow takeoff”, *Business Week*, 7 de enero de 1967, pp. 31-32.
- “NASA’s full calendar”, *Business Week*, 21 de enero de 1967, pp. 88-90.
- “After the accident: A new timetable for the moon program”, *Business Week*, 4 de febrero de 1967, p. 1.

- “Risky road to the moon”, *Business Week*, 4 de febrero de 1967, pp. 25-27.
- “Tragedy in the space program”, *Business Week*, 4 de febrero de 1967, p. 130.
- “Airlines eye Pacific as next plum”, *Business Week*, 11 de febrero de 1967, pp. 50-54.
- “The new shape of Armageddon”, *Business Week*, 11 de febrero de 1967, pp. 56-60.
- “What happens when Fed changes its tune?”, *Business Week*, 11 de febrero de 1967, pp. 188-192.
- “How to close the technology gap”, *Business Week*, 8 de abril de 1967, p. 156.
- “Cover change”, *Business Week*, 20 de mayo de 1967, pp. 1 y 5.
- “Can airports cope with the new jets?”, *Business Week*, 22 de julio de 1967, p. 1.
- “Can airports cope with the jet age?”, *Business Week*, 22 de julio de 1967, pp. 54-73.
- “Japan’s powerful push overseas”, *Business Week*, 19 de agosto, 1967, pp. 1 y 92-106.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 30 de septiembre de 1967, pp. 4 y 5.
- *Business Week*, 7 de octubre de 1967, p. 4.
- “Buttons are a broker’s best friend”, *Business Week*, 4 de noviembre de 1967, pp. 123-130.
- “Apollo team finds big reason to smile”, *Business Week*, 18 de noviembre de 1967, pp. 62-64.
- “Money goes electronic in the 1970s”, *Business Week*, 13 de enero de 1968, pp. 1 y 54-76.
- “Do fast trains have a real future?”, *Business Week*, 25 de enero de 1968, p. 1.
- “Gold crisis jolts the West”, *Business Week*, 23 de marzo de 1968, p. 1.
- “How long can the medicine work?”, *Business Week*, 23 de marzo de 1968, pp. 130-132.
- “A new phase begins for civil rights”, *Business Week*, 13 de abril de 1968, p. 1.
- “The riptide of disunity”, *Business Week*, 13 de abril de 1968, pp. 27-32.
- “DNA: Life chemical or tempest in a test tube?”, *Business Week*, 13 de abril de 1968, pp. 68-75.
- “The legacy of Martin Luther King”, *Business Week*, 13 de abril de 1968, p. 144.
- “Computer gets faster running mate”, *Business Week*, 8 de junio de 1968, pp. 84 y 85.
- “Electronic first-aid for the busy doctor”, *Business Week*, 5 de octubre de 1968, pp. 156-158.
- “Apollo’s next orbit: the moon”, *Business Week*, 26 de octubre de 1968, p. 1.

- “Next orbit: the moon”, *Business Week*, 26 de octubre de 1968, pp. 29 y 30.
- “Apollo 7: a triumph for the United States”, *Business Week*, 26 de octubre de 1968. p. 188.
- “Conglomerate: The corporations that make things jump”, *Business Week*, 30 de noviembre de 1968, p. 1.
- “Conglomerates”, *Business Week*, 30 de noviembre de 1968, pp. 74-84.
- “To the moon and back without a hitch”, *Business Week*, 4 de enero de 1969, p. 1.
- “To the moon and back”, *Business Week*, 4 de enero de 1969, pp. 11-13.
- “What Apollo mission means”, *Business Week*, 4 de enero de 1969, p. 92.
- “Nixon sets the stage”, *Business Week*, 25 de enero de 1969, pp. 33 y 34.
- RANDOLPH, C. C. “Publisher’s Memo”, *Business Week*, 28 de febrero de 1969, p. 5.
- “A computer to bypass the broker”, *Business Week*, 8 de marzo de 1969, pp. 96-100.
- “Apollo’s builders start closing the lines”, *Business Week*, 17 de abril de 1969, pp. 76 y 77.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 26 de abril de 1969, p. 7.
- *Business Week*, 3 de mayo de 1969, p. 4.
- “The wild beginnings of a new industry”, *Business Week*, 17 de mayo de 1969, p. 1.
- “A new industry’s wild ride”, *Business Week*, 17 de mayo de 1969, pp. 64-78.
- “Tying the loose ends in Apollo program”, *Business Week*, 24 de mayo de 1969, pp. 128 y 129.
- “Multinationalism: Is it good business?”, *Business Week*, 14 de junio de 1969, p. 1.
- “Nationalism sets boundaries for multinational giants”, *Business Week*, 14 de junio de 1969, pp. 94-98.
- “Companies aid in developing a reliable man-made heart”, *Business Week*, 14 de junio de 1969, pp. 130.
- “How to regulate the conglomerates”, *Business Week*, 21 de junio de 1969, p. 148.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 28 de junio de 1969, p. 5.
- “Technology Outlook”, *Business Week*, 28 de junio de 1969, p. 76.
- “Man’s triumphant trip to the moon”, *Business Week*, 26 de julio de 1969, p. 1.
- “Where man’s moon triumph can lead”, *Business Week*, 26 de julio de 1969, pp. 23-26.
- “The next step for the space program”, *Business Week*, 26 de julio de 1969, p. 108.

- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 9 de agosto de 1969, p. 5.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 6 de septiembre de 1969, p. 5.
- “The ‘New Management’ finally takes over”, *Business Week*, 23 de agosto, de 1969, p. 1.
- “Tension builds for next moon shot”, *Business Week*, 11 de octubre de 1969, p. 104.
- “The future that rides on Apollo 12”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1969, pp. 66-70.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 6 de diciembre de 1969, p. 7.
- “The Seventies: super but seething. The birth of a decade”, *Business Week*, 6 de diciembre de 1969, pp. 76-212.
- “Business faces a decade of change”, *Business Week*, 6 de diciembre de 1969, p. 214.
- “Publisher’s memo”, *Business Week*, 13 de diciembre de 1969, p. 5.
- “A Sarnoff name runs a new game at RCA”, *Business Week*, 24 de enero de 1970, p. 1.
- “Bob Sarnoff runs a new game”, *Business Week*, 24 de enero de 1970, pp. 84-89.
- “Why life near airports will get quieter”, *Business Week*, 7 de febrero de 1970, pp. 44 y 45.
- “How students see the pollution issue”, *Business Week*, 7 de febrero de 1970, pp. 86-88.
- “The search for ways to tame turbulence”, *Business Week*, 21 de febrero de 1970, p. 136.
- “How to end air collisions?”, *Business Week*, 11 de abril de 1970, pp. 128-132.
- “When Mars is a milk run”, *Business Week*, 11 de abril de 1970, pp. 95 y 96.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 18 de abril de 1970, p. 5.
- “Space Flight. The questions left by Apollo 13”, *Business Week*, 18 de abril de 1970, p. 25.
- “More muscle for minicomputers”, *Business Week*, 18 de abril de 1970, pp. 130-134.
- “Coke’s formula: Keep the image fresh”, *Business Week*, 25 de abril de 1970, pp. 66-74.
- “The risks of space”, *Business Week*, 25 de abril de 1970, p. 150.
- RANDOLPH, C. C., “Publishers’s Memo”, *Business Week*, 9 de mayo de 1970, p. 5.
- “The race for microfilm”, *Business Week*, 9 de mayo de 1970, pp. 53-54.
- “The dangers of using import quotas”, *Business Week*, 9 de mayo de 1970, p. 140.

- “How the top men fared in 1969”, *Business Week*, 13 de junio de 1970, pp. 59-68.
- “The pessimists are a growing minority”, *Business Week*, 27 de junio de 1970, p. 33.
- “The man who makes it one world for IBM”, *Business Week*, 18 de julio de 1970, pp. 1 y 90-92.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 15 de agosto de 1970, p. 7.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 22 de agosto de 1970, p. 5.
- “Protectionist field day”, *Business Week*, 29 de agosto de 1970, p. 84.
- “Problem solver, problem maker”, *Business Week*, 17 de octubre de 1970, pp. 184-190.
- “The trillion-dollar economy. How the world’s biggest economy works”, *Business Week*, 17 de octubre de 1970, pp. 1 y 65-192.
- “The U.S. can still make the biggest the best”, *Business Week*, 17 de octubre de 1970, p. 192.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 28 de noviembre de 1970, p. 5.
- “Making a B-school more relevant”, *Business Week*, 5 de diciembre de 1970, p. 1.
- “Why ‘youth’ needs a new definition”, *Business Week*, 12 de diciembre de 1970, pp. 34 y 35.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 2 de enero de 1971, p. 5.
- “A polluter learns the hard way”, *Business Week*, 6 de febrero de 1971, p. 1.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 6 de febrero de 1971, p. 5.
- “A corporatepolluter leans the hard way”, *Business Week*, 6 de febrero de 1971, pp. 52-61.
- “Science at its best”, *Business Week*, 13 de febrero de 1971, p. 96.
- “1975: the super-safe car”, *Business Week*, 27 de febrero de 1971, p. 1.
- “The crash program that is changing Detroit”, *Business Week*, 27 de febrero de 1971, pp. 78-84.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 29 de mayo de 1971, p. 8.
- “Microfilm looks for a booming market”, *Business Week*, 29 de mayo de 1971, p. 23.
- “Minis lead the new wave”, *Business Week*, 5 de junio de 1971, p. 82.
- “Electronic traffic cops take on bigger jobs”, *Business Week*, 10 de julio de 1971, pp. 51 y 52.
- “Red China: the economy behind the open door”, *Business Week*, 24 de julio de 1971, pp. 46 y 47.

- RANDOLPH, C. C., "Publisher's memo", *Business Week*, 14 de agosto de 1971, p. 10.
- "The air bag faces a showdown fight", *Business Week*, 14 de agosto de 1971, pp. 74 y 75.
- "Exciting clues for cancer cure", *Business Week*, 14 de agosto de 1971, pp. 76-78.
- "Treating women as people", *Business Week*, 2 de octubre de 1971, p. 104.
- RANDOLPH, C. C., "Publisher's memo", *Business Week*, 30 de octubre de 1971, p. 6.
- RANDOLPH, C. C., "Publisher's memo", *Business Week*, 6 de noviembre de 1971, p. 3.
- "Wall Street", *Business Week*, 6 de noviembre de 1971, p. 13.
- "The TV networks shrug off new competition", *Business Week*, 27 de noviembre de 1971, pp. 90-96.
- "New Products: the Push is on Marketing", *Business Week*, 4 de marzo de 1972.
- "*Business Week's* manual for social action", *Business Week*, 20 de mayo de 1972, pp. 104-106.
- "Aerospace", *Business Week*, 29 de julio de 1972, p. 20.
- "The new Index shows strong recovery", *Business Week*, 21 de octubre de 1972, pp. 50 y 51.
- "The gold in electronic displays", *Business Week*, 16 de diciembre de 1972, pp. 47-50.
- "Arthur M. Wood 'How giant Sears grows and grows'", *Business Week*, 16 de diciembre de 1972, p. 1.
- "How giant Sears grows and grows", *Business Week*, 16 de diciembre de 1972, pp. 52-57.
- "The new supersalesman", *Business Week*, 6 de enero de 1973, pp. 1 y 44-49.
- RANDOLPH, C. C., "Publisher's memo", *Business Week*, 13 de enero de 1973, p. 6.
- "The new shape of oil", *Business Week*, 2 de febrero de 1973, p. 1.
- "The new shape of the U.S. oil industry", *Business Week*, 2 de febrero de 1973, pp. 50-58.
- "The future of oil profits", *Business Week*, 2 de febrero de 1973, p. 76.
- "A way to fight inflation", *Business Week*, 2 de febrero de 1973, p. 76.
- RANDOLPH, C. C., "Publisher's memo", *Business Week*, 11 de marzo de 1973, p. 10.
- "Management: For some, the pay package ran as much as 212.3% higher than in 1971", *Business Week*, 5 de mayo de 1973, pp. 42-55.
- "Technology: From communications terminals to bottle fillers to pinball machines", *Business Week*, 5 de mayo de 1973, pp. 180-182.
- RANDOLPH, C. C., "Publisher's memo", *Business Week*, 9 de junio de 1973, p. 8.

- “The consumer company”, *Business Week*, 21 de julio de 1973, pp. 1 y 48-56.
- “The consumer company”, *Business Week*, 21 de julio de 1973, pp. 1 y 48-56.
- “Why the dollar falls”, *Business Week*, 28 de julio de 1973, p. 1.
- “The dramatic run on the dollar”, 28 de julio de 1973, pp. 56-62.
- “Capital Crunch. Can U.S. industry fin the money it needs?”, *Business Week*, 22 de septiembre de 1973, pp. 1 y 42-54.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 29 de septiembre de 1973, p. 7.
- “Is the Fed brewing another recession?”, *Business Week*, 6 de octubre de 1973, pp. 1 y 100-109.
- “Why the Fed went wrong”, *Business Week*, 6 de octubre de 1973, p. 126.
- “The new economics in the Middle East”, *Business Week*, 20 de octubre de 1973, pp. 1 y 78-84.
- “A valuable lesson”, *Business Week*, 20 de octubre de 1973, p. 120.
- “Special Report: A materials scarcity that has hit the nation with shattering effects”, *Business Week*, 10 de noviembre de 1973, pp. 150-168.
- SHEPARD, S. B., “The end of the cowboy economy”, *Business Week*, 24 de noviembre de 1973, p. 22.
- “Oil darkens the 1974 outlook”, *Business Week*, 24 de noviembre de 1973, pp. 20-22.
- “How the energy crisis will hit industry”, 24 de noviembre de 1973, pp. 56-60.
- “The time is right for a Middle East settlement”, 24 de noviembre de 1973, p. 88.
- “A low-energy life style”, *Business Week*, 1 de diciembre de 1973, p. 96.
- “An oil threat to the U.S. military”, *Business Week*, 1 de diciembre de 1973, pp. 18-20.
- “Minicomputers that run the factory”, *Business Week*, 8 de diciembre de 1973, pp. 1 y 68-78.
- “The high price of high oil prices”, *Business Week*, 5 de enero de 1974, pp. 18-20.
- “Energy for the future”, *Business Week*, 5 de enero de 1974, p. 78.
- “The squeeze on product mix”, *Business Week*, 5 de enero de 1974, pp. 1 y 50-55.
- “Pricing strategy in an inflation economy”, *Business Week*, 6 de abril de 1974, pp. 1 y 42-49.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 4 de mayo de 1974, p. 6.
- “Back to the windmill to generate power”, *Business Week*, 11 de mayo de 1974, pp. 140-142
- “Theory deserts the forecasters”, *Business Week*, 29 de junio de 1974, pp. 1 y 50-59.

- “Air bags head for the courts”, *Business Week*, 6 de julio de 1974, pp. 50 y 51.
- “The danger in oil prices”, *Business Week*, 6 de julio de 1974, p. 120.
- “Cutting down oil needs”, *Business Week*, 5 de octubre de 1974, p.108.
- “A new idea on oil deficits”, *Business Week*, 12 de octubre de 1974, p. 144.
- “Long-term energy”, *Business Week*, 26 octubre de 1974, p. 126.
- “America’s floundering oil policy”, *Business Week*, 23 de noviembre de 1974, pp. 80-85.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 14 de septiembre de 1974, p. 10.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 13 de enero de 1975, p. 6.
- “An exclusive interview with Kissinger on oil, food, and trade”, *Business Week*, 13 de enero de 1975, pp. 1 y 66-76.
- “What’s behind the economy’s sickening slide”, *Business Week*, 3 de febrero de 1975, pp. 66-72.
- “Fighting recession without feeding inflation”, *Business Week*, 10 de febrero de 1975, p. 98.
- “Is Inflation dead?”, *Business Week*, 3 de marzo de 1975, pp. 1 y 46-55.
- “Marketing when the growth slows”, *Business Week*, 14 de abril de 1975, pp. 1 y 44-50.
- “The soft-sell charm of Alan Greenspan”, *Business Week*, 28 de abril de 1975, pp. 66-70.
- “Listening to consumers”, *Business Week*, 28 de abril de 1975, p. 90.
- “The Fed’s credibility”, *Business Week*, 28 de abril de 1975, p. 90.
- “A gloomier forecast for semiconductors”, *Business Week*, 12 de mayo de 1975, pp. 27-28.
- “Executive compensation survey”, *Business Week*, 12 de mayo de 1975, pp. 90-101.
- “Bank cards take over the country”, *Business Week*, 4 de agosto de 1975, pp. 1 y 44-75.
- “Banking’s big change”, *Business Week*, 4 de agosto de 1975, p. 82.
- “Saving the railroads”, *Business Week*, 2 de junio de 1975, p. 80.
- *Business Week*, 16 de junio de 1975, p. 15.
- “Economic Diary”, *Business Week*, 7 de julio de 1975, p.10.
- “The optimism is still cautious”, *Business Week*, 4 de agosto de 1975, pp. 16-17.
- “Publisher’s Memo”, *Business Week*, 1 de septiembre de 1975, p. 5.
- “Sowing the seeds of more world inflation”, *Business Week*, 8 de septiembre de 1975, pp. 66-68.
- “The Newsweekly of Business”, *Business Week*, 15 de septiembre de 1975, p. 68.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 22 de septiembre de 1975, p. 6.

- “Capital crisis. The \$4.-trillion America needs to grow”, *Business Week*, 22 de septiembre de 1975, pp. 42-115.
- “Reforms for growth”, *Business Week*, 22 de septiembre de 1975, p. 136.
- “Economy recovery. How fast? How strong?”, *Business Week*, 29 de septiembre de 1975, pp. 54-59.
- “Why atomic power dims”, *Business Week*, 17 de noviembre de 1975, pp. 1 y 98-106.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 24 de noviembre de 1975, p. 8.
- “The corporate woman. Up the ladder finally”, *Business Week*, 24 de noviembre de 1975, pp. 58-68.
- “The modern paradox: Fighting inflation and recession”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1975, p. 1.
- “Dealing with recession”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1975, p. 120.
- “The drain on R&D”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1975, p. 120.
- “The concorde: Who will let it fly?”, *Business Week*, 19 de enero de 1976, pp. 1 y 54-58.
- “New leaders in semiconductors”, *Business Week*, 1 de marzo de 1976, pp. 1 y 40-46.
- “The R&D payoff”, *Business Week*, 8 de marzo de 1976, p. 98.
- “The next commercial jet”, *Business Week*, 12 de abril de 1976, pp. 1 y 62-68.
- “Minicomputers challenge the big machines”, *Business Week*, 26 de abril de 1976, pp. 1 y 58-63.
- “Time for expansion”, *Business Week*, 2 de junio de 1976, p. 72.
- ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 14 de junio de 1976, p. 7.
- “100 top corporate women”, *Business Week*, 21 de junio de 1976, pp. 56-58.
- “New survey R&D 730 top corporations”, *Business Week*, 28 de junio de 1976, pp. 62-84.
- “Interview with Carter. Combating the big spender label”, *Business Week*, 20 de septiembre de 1976, pp. 94-96.
- “Agenda for the campaign. The economic debate begins”, *Business Week*, 20 de septiembre de 1976, pp. 1 y 76-90.
- RANDOLPH, C. C., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 27 de septiembre de 1976, p. 8.
- “Why more companies look for –and find- talent outside”, *Business Week*, 4 de octubre de 1976, pp. 1 y 56-62.
- “Detroit finally wakes up to electronics”, *Business Week*, 4 de octubre de 1976, p. 90-92.
- “Carter’s turn”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1976, p.1.
- “Carter’s turn stimulating the recovery”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1976, pp. 40-42.

- “The traps facing the U.S. abroad”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1976, pp. 142-146.
- “President’s Carter’s first job”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1976, p. 196.
- “IBM’s challenge in minicomputers”, *Business Week*, 29 de noviembre de 1976, p. 30.
- “Electronic Banking”, *Business Week*, 18 de abril de 1977, pp. 1 y 80-90.
- “Carter’s Conundrum: Will Energy conservation throttle economic growth?”, *Business Week*, 25 de abril de 1977, pp. 66-80.
- “Inflation gains speed” y “Realism in energy use”, *Business Week*, 25 de abril de 1977, p. 128.
- “More Tumult for the computer industry”, *Business Week*, 30 de mayo de 1977, pp. 1 y 58-66.
- “The shuttle opens the space frontier to U.S. Industry”, *Business Week*, 22 de agosto de 1977, pp. 1 y 48-54.
- “Detroit’s new appetite for electronic controls”, *Business Week*, 29 de agosto de 1977, pp. 64-66.
- “China’s new leaders start looking outward”, *Business Week*, 5 de septiembre de 1977, pp. 46-48.
- “The tightening squeeze on white-collar pay”, *Business Week*, 12 de septiembre de 1977, pp. 1 y 82-94.
- “Carter’s bad start”, *Business Week*, 31 de octubre de 1977, pp. 1 y 96-101.
- “The President stumbles”, *Business Week*, 31 de octubre de 1977, p. 122.
- “After Burns. The Fed will lean to the left”, *Business Week*, 21 de noviembre de 1977, pp. 1 y 108-116.
- “Semiconductors. A sure bet for first-half growth”, *Business Week*, 9 de enero de 1978, pp. 55-58.
- “More competition in a hot market”, *Business Week*, 9 de enero de 1978, pp. 44-50.
- “Carter’s risky strategy”, *Business Week*, 23 de enero de 1978, pp. 1 y 88-94.
- “A new protectionism”, *Business Week*, 27 de febrero de 1978, p. 118.
- “The growing disaffection with ‘workaholism’”, *Business Week*, 27 de febrero de 1978, pp. 97 y 98.
- “The talk grows of a coming recession”, *Business Week*, 20 de marzo de 1978, pp. 22-25.
- “Free Trade works best”, *Business Week*, 27 de marzo de 1978, p.132.
- “The great government inflation machine”, *Business Week*, 22 de mayo de 1978, pp. 1 y 106-150.
- “Ending bankrupt policies that breed inflation”, *Business Week*, 22 de mayo de 1978, p. 190.
- “Competing in computers”, *Business Week*, 29 de mayo de 1978, p. 108.
- “Vanishing innovation”, *Business Week*, 3 de julio de 1978, pp. 1 y 46-54.

“

- ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 3 de julio de 1978, p. 5.
- “Business Week’s R&D Scoreboard: 1977. R&D patterns from 600 companies”, *Business Week*, 3 de julio de 1978, pp. 58-77.
- “The right way to spur R&D”, *Business Week*, 3 de julio de 1978, p. 112.
- “Why Third World nations ignore pollution”, *Business Week*, 10 de julio de 1978, p. 90D.
- “ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 24 de julio de 1978, p. 6.
- “New World economic order”, *Business Week*, 24 de julio de 1978, pp. 1 y 68-79.
- “Unhealthy costs of health care”, *Business Week*, 4 de septiembre de 1978, pp. 1 y 58-68.
- “A faster track for innovation”, *Business Week*, 13 de noviembre de 1978, pp. 127-130.
- ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 27 de noviembre de 1978, p. 8.
- “Investment outlook 1979”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1978, pp. 1 y 70-154.
- “The atom’s fizzle in an energy-short world”, *Business Week*, 25 de diciembre de 1978, pp. 54-68.
- “The corporate image”, *Business Week*, 23 de enero de 1979, pp. 1 y 46-61.
- ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 30 de enero de 1979, p. 5.
- “The decline of the U.S. Power”, *Business Week*, 12 de marzo de 1979, pp. 1 y 36-96.
- “Why the U.S. is losing power in the world”, *Business Week*, 12 de marzo de 1979, p. 128.
- ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 9 de abril de 1979, p. 6.
- “Realistic oil pricing”, *Business Week*, 23 de abril de 1979, p. 158.
- “Steps to stop inflation”, *Business Week*, 30 de abril de 1979, p. 110.
- “The new shape of management consulting. A splintering into specialties”, *Business Week*, 21 de mayo de 1979, pp. 1 y 98-104.
- “If a recession starts”, *Business Week*, 28 de mayo de 1979, p. 186, p. 186.
- “The new military race in space”, *Business Week*, 4 de junio de 1979, pp. 1 y 136-149.
- “A new strategy in space”, *Business Week*, 4 de junio de 1979, p. 166.
- “TI breaks a barrier in solar energy”, *Business Week*, 4 de junio de 1979, p. 64.
- “50th anniversary issue. The End of the Industrial Society”, *Business Week*, 3 de septiembre de 1979, pp. 2-4.
- “Why supply-side economics is suddenly popular”, *Business Week*, 17 de septiembre de 1979, p. 116.

- "A bold gamble against inflation", *Business Week*, 22 de octubre de 1979, pp. 66-69.
- "Where genetic engineering will change industry", *Business Week*, 22 de octubre de 1979, pp. 61-72.
- "The Fed takes charge", *Business Week*, 22 de octubre de 1979, p. 194.
- "Can fiscal restraint win renomination for Carter?", *Business Week*, 29 de noviembre de 1979, pp. 1 y 72-96.
- "Television's fragmented future", *Business Week*, 17 de diciembre de 1979, pp. 1 y 60-66.
- "The microprocessor champ gambles on another lead forward", *Business Week*, 14 de abril de 1980, pp. 1 y 92-103.
- "Japanese heat on the watch industry", *Business Week*, 5 de mayo de 1980, pp. 1 y 92-106.
- "Robots join the labor force", *Business Week*, 9 de junio de 1980, pp. 1 y 52-76.
- "When the robots move in", *Business Week*, 9 de junio de 1980, p. 120.
- "The world's poor flood the U.S. The economic consequences of a new wave", *Business Week*, 23 de junio de 1980, pp 1 y 80-86.
- "Limiting immigration", *Business Week*, 23 de junio de 1980, p. 148.
- "The worldwide newswweekly of business", *Business Week*, 28 de julio de 1980, pp.99-100.
- "Missing computer software. A bottleneck slows new applications, spawns a booming new industry", *Business Week*, 1 de septiembre de 1980, pp. 1 y 46-56.
- ALEXANDER, R. B., "Publisher's memo", *Business Week*, 15 de septiembre de 1980, p. 10.
- ALEXANDER, R. B., "Publisher's memo", *Business Week*, 10 de noviembre de 1980, p. 11.
- "High technology. Wave of the future or a market flash in the pan?", *Business Week*, 10 de noviembre de 1980, pp. 1 y 86-90.
- "ALEXANDER, R. B., "Publisher's memo", *Business Week*, 17 de noviembre de 1980, p. 8.
- "Reagan's top problem. Braking inflationary expectations", *Business Week*, 1 de diciembre de 1980, pp. 1 y 104-110.
- "Reagan vs. inflation", *Business Week*, 1 de diciembre de 1980, p. 146.
- "TV: A growth industry again. Plugging in to the electronic home", *Business Week*, 23 de febrero de 1981, pp. 1 y 88-102.
- "Putting the library on a computer", *Business Week*, 30 de marzo de 1981, pp. 104-106.
- "Computer Crime. The spreading danger to business", *Business Week*, 20 de abril de 1981, pp. 1 y 86-95.
- "The new industrial relations", *Business Week*, 11 de mayo de 1981, pp. 1 y 84-98.
- "Upstarts in the sky. Here comes a new kind of airline", *Business Week*, 15 de junio de 1981, pp. 1 y 78-92.

- “Technologies for the ‘80s”, *Business Week*, 6 de julio de 1981, pp. 1 y 48-56.
- “R&D scoreboard: Spending outpaces inflation. But rising costs are still arousing concern”, *Business Week*, 6 de julio de 1981, p. 60-75.
- “Trust: the new ingredient in management”, *Business Week*, 6 de julio de 1981, pp. 104-105.
- “Staying out in front”, *Business Week*, 6 de julio de 1981, p. 114.
- ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 27 de julio de 1981, p. 8.
- ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 10 de agosto de 1981, p. 7.
- “Housing’s storm. The squeeze on builders, lenders, and buyers”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1981, pp. 1 y 60-69.
- ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1981, p. 7.
- ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 21 de septiembre de 1981, p. 9.
- “Why Detroit still can’t get going”, *Business Week*, 9 de noviembre de 1981, pp. 1 y 106-110.
- “Detroit’s big challenge”, *Business Week*, 9 de noviembre de 1981, p. 152.
- ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 14 de diciembre de 1981, p. 9.
- “Electronic banking”, *Business Week*, 18 de enero de 1982, pp. 1 y 70-80.
- “Publisher’s memo”, *Business Week*, 25 de enero de 1982, p. 5.
- “M. D. Discounts. The spiraling costs of health care”, *Business Week*, 8 de febrero de 1982, pp. 1 y 58-64.
- “How Apple will keep growth going”, *Business Week*, 8 de febrero de 1982, pp. 66-71.
- “Moving away from mainframes. The large computer maker’s strategy for survival”, *Business Week*, 15 de febrero de 1982, pp. 1 y 78-94.
- “Artificial intelligence. The second computer age begins”, *Business Week*, 8 de marzo de 1982, pp. 1 y 66-75.
- “Motorola’s new strategy. Adding computers to its base in electronics”, *Business Week*, 29 de marzo de 1982, pp. 1 y 128-132.
- “Here comes the recovery. But how strong? And how long?”, *Business Week*, 10 de mayo de 1982, pp. 1 y 140-144.
- ALEXANDER, R. B., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 28 de junio de 1982, p. 5.
- “Business Week/Harris poll. How executives see women in management”, *Business Week*, 28 de junio de 1982, p. 10.
- “Business welcomes women”, *Business Week*, 28 de junio de 1982, p. 142.
- *Business Week*, 5 de julio de 1982, p. 4.
- PIERCE, J. R., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 12 de julio de 1982, pp. 6 y 56.

- “Behind the market’s wild ride”, *Business Week*, 25 de octubre de 1982, pp. 1 y 98-103.
- “TRW’s team leads a revolution in managing technology”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1982, pp. 1 y 124-130.
- “ZAP! The coming shakeout in personal computers”, *Business Week*, 22 de noviembre de 1982, pp. 1 y 72-83.
- PIERCE, J. R., “Publisher’s Memo”, *Business Week*, 29 de noviembre de 1982, p. 7.
- “Can Mitterrand remake France’s economy?”, *Business Week*, 10 de enero de 1983, pp. 1 y 44-74.
- “The French connection”, *Ibid.*, p. 104.
- “Publisher’s memo”, *Business Week*, 10 de enero de 1983, p. 12.
- PIERCE, J. R., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 31 de enero de 1983, p. 3.
- “How strong a recovery?”, *Business Week*, 31 de enero de 1983, pp. 1 y 88-92.
- “Apple takes on its biggest test yet”, *Business Week*, 31 de enero de 1983, pp. 70-79.
- “How to guard technology”, *Business Week*, 4 de abril de 1983, p. 112.
- “The new entrepreneurs”, *Business Week*, 18 de abril de 1983, pp. 78-82.
- “Venture Capital pays off”, *Business Week*, 18 de abril de 1983, p. 142.
- PIERCE, J. R., “Publisher’s Memo”, *Business Week*, 25 de abril de 1983, p. 10.
- “A return to space”, *Business Week*, 20 de junio de 1983, pp. 1 y 50-66.
- “U.S. Technology could use a push”, *Business Week*, 20 de junio de 1983, p. 194.
- “Computer Shock. A wild proliferation hits the office –confusing buyers, sellers, and managers”, *Business Week*, 8 de agosto de 1983, pp. 1 y 46-53.
- “The Prescription for Profits: More R&D”, *Business Week*, 9 de enero de 1984, pp. 69-74.
- “Apple computer’s counterattack against IBM”, *Business Week*, 16 de enero de 1984, pp. 78-81.
- “Can Apple’s Corporate Counterculture Survive?”, *Business Week*, 16 de enero de 1984, p. 82.
- “Biotech comes of age”, *Business Week*, 23 de enero de 1984, pp. 84-94.
- “Software. The new driving force”, *Business Week*, 27 de febrero de 1984, pp. 1 y 74-98.
- “The Vanishing All-American Small Car”, *Business Week*, 12 de marzo de 1984, pp. 1 y 88-95.
- “Scoreboard Special. The Ultimate 1983 Annual Report”, *Business Week*, 21 de marzo de 1984, pp. 1-288.
- “America rushes to high technology for growth. But not enough new jobs are there”, *Business Week*, 28 de marzo de 1984, pp. 1 y 84-98.
- “High hopes for high tech”, *Business Week*, 28 de marzo de 1984, p. 158.

- “Can software makers win the war against piracy?”, *Business Week*, 30 de abril de 1984, pp. 108-109.
- “The medicare squeeze pushes hospitals into the information age”, *Business Week*, 18 de junio de 1984, pp. 87-90.
- “Artificial Intelligence. It’s here”, *Business Week*, 9 de julio de 1984, pp. 1 y 54-62.
- “Reshaping the computer industry”, *Business Week*, 16 de julio de 1984, pp. 84-111.
- “Management-labor cooperation pays off”, *Business Week*, 30 de julio de 1984, p. 124.
- PIERCE, J. R., “Publisher’s memo”, *Business Week*, 24 de septiembre de 1984, p. 9.
- “The next revolution in medicine is almost here”, *Business Week*, 8 de octubre de 1984, pp. 82-91.
- “OOPS!”, *Business Week*, 5 de noviembre de 1984, pp. 1 y 76-88.
- “A glitch that could make life tougher for Microsoft”, *Business Week*, 5 de noviembre de 1984, p. 66.
- *Business Week*, 19 de noviembre de 1984, p. 3.
- “Chapter Two: A mandate that will have its limits”, *Business Week*, 19 de noviembre de 1984, pp. 1 y 36-43.
- “Apple’s dynamic duo...and their bold plan to take on IBM in the office”, *Business Week*, 26 de noviembre de 1984, pp. 1 y 146-156.
- “The new health care crisis must be faced”, *Business Week*, 26 de noviembre de 1984, p. 222.
- “Michael Jordan scores big –on and off the court”, *Business Week*, 3 de diciembre de 1984, pp. 78-82.
- SYMONDS, W. C., “Baseball’s big league blues”, *Business Week*, 12 de agosto de 1985, pp. 40-48.
- “Capitalism in China”, *Business Week*, 14 de enero de 1985, pp. 1 y 52-59.
- “Smart leap toward capitalism”, *Ibid.*, p. 142.
- “Computer makers plug into the customer”, *Business Week*, 14 de enero de 1985, pp. 96-97.
- “Splicing together a regulatory body for biotechnology”, *Business Week*, 14 de enero de 1985, pp. 69 y 70.
- “Biotech regulation: A sensible approach”, *Business Week*, 28 de enero de 1985, p. 140.
- “Can endangered species find a home on the range”, *Business Week*, 4 de febrero de 1985, p. 90B.
- DWYER, P., “The Backlash from Bhopal”, *Business Week*, 4 de febrero de 1985, p. 103.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s memo”, *Business Week*, 11 de febrero de 1985, pp. 2, 3 y 8-9.
- WILDSTROM, S. H., et al., “Economic Policy: Now the hard part”, *Business Week*, 11 de febrero de 1985, pp. 1 y 102-108.

- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 11 de febrero de 1985, pp. 8 y 9.
- SMITH, E. T., “Laser surgery for the heart”, *Business Week*, 11 de febrero de 1985, p. 116A.
- RECIO, M. y CAHAN, V., “Bhopal has Americans demanding the right to know”, *Business Week*, 18 de febrero de 1985, pp. 36 y 37.
- HARRIS, M., “IBM: More Worlds to Conquer”, *Business Week*, 18 de febrero de 1985, pp. 84-98.
- FIELD, A. R., “Software for the common man”, *Business Week*, 18 de marzo de 1985, pp. 94-104.
- HAMPTON, W. J., y MERVOSH, E., “More Japanese Cars: How much will they hurt”, *Business Week*, 18 de marzo de 1985, pp. 117-120.
- PEARSON, J., et al., “A Soviet leader who can walk the world stage”, *Business Week*, 25 de marzo de 1985, pp. 42 y 43. Y “President Reagan Extends a Hand”, *Business Week*, 1 de abril de 1985, p.110.
- LEVINE, J. B., “Bank of America Rushes into the Information Age”, *Business Week*, 15 de abril de 1985, pp. 110-112.
- HARRIS, M. A., “Even the highfliers are plummeting”, *Business Week*, 29 de abril de 1985, pp. 24 y 25.
- WISE, D. C., y LEWIS, G. C., “The Computer Slump”, *Business Week*, 24 de junio de 1985, pp. 74-80.
- “A silver lining for computers”, *Ibid.*, p. 140.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 1 de julio de 1985, p. 6.
- BRANDT, R., et al., “Those vanishing high-tech jobs”, *Business Week*, 15 de julio de 1985, pp. 30 y 31.
- HARRIS, C. L., “Information Power. How companies are using new technologies to gain a competitive edge”, *Business Week*, 14 de octubre de 1985, pp. 1 y 108-116.
- “Ignore computers at your own risk”, *Ibid.*, p. 170.
- RHEIN Jr., R., “The regulatory snarl slowing biotech to a crawl”, *Business Week*, 14 de octubre de 1985, p. 104E.
- JONES, D. E., y ELLIOTT, D., “China enrolls in Hong Kong’s college of capitalism”, *Business Week*, 21 de octubre de 1985, pp. 55 y 56.
- HAMILTON, J. O’C., “Genentech gets a shot at the big time”, *Business Week*, 28 de octubre de 1985, p. 108.
- LEWIS, G., “What could get the portable moving”, *Business Week*, 11 de noviembre de 1985, pp. 132-134.
- FIELD, A. R., y MASON, T., “Software prices can only be headed one way –down”, *Business Week*, 11 de noviembre de 1985, pp. 128F-128H.
- SCHULMAN, R., et al., “The gene doctors”, *Business Week*, 18 de noviembre de 1985, pp. 1 y 76-85.
- “Genetic engineering is worth the risk”, *Ibid.*, p. 144.
- REICHEK, M., “The year’s 10 best books on business and economics”, *Business Week*, 16 de diciembre de 1985, pp. 12 y 13.

- BIANCO, A., et al., “How high is up?”, *Business Week*, 17 de marzo de 1986, pp. 94-100.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Ibid.*, p. 14.
- HAMPTON, W. J., “Downsizing Detroit: The big three’s strategy for survival”, *Business Week*, 14 de abril de 1986, pp. 86-88.
- DOBRZYNSKI, J. H., “The top 1000”, *Business Week*, 14 de abril de 1986, pp. 1-298.
- PATTEN, J. W., “Publisher’s Memo”, *Ibid.*, pp. 8 y 9.
- HAMILTON, J. O’C., “Biotech’s first superstar”, *Business Week*, 14 de abril de 1986, pp.1 y 68-72.
- PATTEN, J. W., “Publisher’s Memo”, *Business Week*, 11 de agosto de 1986, p. 8.
- HANN, P., “The rich, ripe, full-bodied life of Robert Parker”, *Business Week*, 18 de agosto de 1986, p. 95.
- EDID, M. et al., “Detroit Vs. Japan: Now what’s the problem?”, *Business Week*, 1 de septiembre de 1986, p. 72.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 22 de septiembre de 1986, p. 8.
- HITCHINGS, B., “Personal Business: Bonds that can bring you ‘the best of two worlds’”, *Ibid.*, pp. 98 y 99.
- BYRNE, J. A., “Getting Ahead: A seal of approval your MBA should have”, *Ibid.*, p. 104.
- TENORIO, V., y FIELD, A. R., “India’s climate looks good to U.S. software makers”, *Business Week*, 13 de octubre de 1986, pp. 158H-158I.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 10 de noviembre de 1986, p. 13.
- LEWIS, G., et al., “Zoom! Here come the new micros”, *Business Week*, 1 de diciembre de 1986, pp. 82-92.
- RHEIN, R., et al., “Biotech’s battle over new heart drugs”, *Business Week*, 15 de diciembre de 1986, pp. 100B-100E.
- IVEY, M., et al., “Home shopping”, *Business Week*, 15 de diciembre de 1986, pp. 1 y 62-69.
- LADERMAN, J. M., “Where to invest in 1987”, *Business Week*, 29 de diciembre de 1986, pp. 1 y 53-178
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Ibid.*, p. 11.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 26 de enero de 1987, p. 12.
- LADERMAN, J., et al., “What the rally really means”, *Business Week*, 2 de febrero de 1987, pp. 1 y 58-63.
- “What the market is telling managers”, *Ibid.*, p. 94.
- LEWIS, G., “The hottest little computer maker in Texas”, *Business Week*, 2 de febrero de 1987, pp. 71 y 72.
- LADERMAN, J. M., y FRANK, J. N., “What’s making the market swing so wildly”, *Business Week*, 9 de febrero de 1987, pp. 72 y 73.

- BARTLETT, S., et al., "The home equity gold rush", *Business Week*, 9 de febrero de 1987, pp. 1 y 64-70.
- "A house is not a loan", *Ibid.*, p. 108.
- HAFNER, K. M., "Computer graphics are animating another market", *Business Week*, 16 de marzo de 1987, pp. 88-92.
- PAYNE, S., "Viewers start tuning out home shopping", *Business Week*, 30 de marzo de 1987, pp. 30 y 31.
- BRANDT, R., "The billion-dollar whiz kid", *Business Week*, 13 de abril de 1987, pp. 1 y 68-76.
- BARTLETT, S., "A bad case of nerves", *Business Week*, 27 de abril de 1987, pp. 30-32.
- SMART, T., "Ozone pollution has Congress in a quandary", *Business Week*, 4 de mayo de 1987, pp. 122H-122J.
- NUSSBAUM, B., y DOBRZYNSKI, J. H., "The battle for corporate control", *Business Week*, 18 de mayo de 1987, pp. 102-109.
- "Shareholders should exercise their rights", *Ibid.*, p. 168.
- RIEMER, B., et al., "What's in store at the Fed", *Business Week*, 15 de junio de 1987, pp. 26-30.
- "A good choice for the Fed", *Ibid.*, p. 118.
- WEISS, S., "How does the street spell relief? G-R-E-E-N-S-P-A-N", *Business Week*, 22 de junio de 1987, pp. 122 y 123.
- DAVIS, J. E., y LEWIS, G., "Who's afraid of IBM?", *Business Week*, 29 de junio de 1987, pp. 68-74.
- SMITH, E. T., et al., "The global greenhouse finally has leaders sweating", *Business Week*, 1 de agosto de 1987, pp. 74-76.
- "It's time to cool down the global greenhouse", *Ibid.*, p. 108.
- KELLER, J. J., "Hello anywhere", *Business Week*, 21 de septiembre de 1987, pp. 1 y 84-92.
- LUMAN, S., y BRANDT, R., et al., "Intel. The next revolution", *Business Week*, 28 de septiembre de 1987, pp. 1 y 74-80.
- SMART, T., et al., "Troubled waters", *Business Week*, 12 de octubre de 1987, pp. 1 y 88-104.
- "Don't let our oceans turn into sewers", *Ibid.*, p. 190.
- PENNAR, K., et al., "How bad", *Business Week*, 2 de noviembre de 1987, pp. 1 y 42-56.
- "The market to Washington: Wake up", *Ibid.*, p. 210.
- BARTLETT, S., et al., "Starting over", *Business Week*, 9 de noviembre de 1987, pp. 1 y 31-55.
- JONAS, N., et al., "It's time for America to wake up", *Business Week*, 16 de noviembre de 1987, pp. 1 y 158-177.
- "The right economic medicine", *Ibid.*, p. 246.
- VAMOS, M. N., "Wall Street's credibility gap", *Business Week*, 23 de noviembre de 1987, pp. 1 y 92-106.
- "Brokers can't be financial planners", *Ibid.*, p. 146.

- PENNAR, K., et al., “Jitters”, *Business Week*, 11 de mayo de 1987, pp. 40-45.
- ATCHISON, S. D., “Telemarketers have the consumer’s number”, *Business Week*, 22 de junio de 1987, p. 118F.
- GAFFNEY, C., y HOLDEN, T., “The global 1000 – The leaders”, *Business Week*, 13 de julio de 1987, pp. 137-186.
- JAVETSKI, B., et al., “Gorbachev’s das Kapitalism”, *Business Week*, 13 de julio de 1987, pp. 30 y 31.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 27 de julio de 1987, p. 8.
- ELLIS, J. E., “Biomet should boom as baby boomers get older”, *Ibid.*, p. 77.
- LEWIS, E., et al., “The corporate elite. Chief Executives of the *Business Week* Top 1000”, *Business Week*, 23 de octubre de 1987, pp. 13-350.
- PATTEN, J. W., y SHEPARD, S. B., “Memo”, *Ibid.*, pp. 8 y 9.
- GALUSZKA, P., et al., “Reforming the Soviet economy”, *Business Week*, 7 de diciembre de 1987, pp. 1 y 76-88.
- “Investment figures of the week”, *Business Week*, 25 de enero de 1988, p. 6.
- “How to use the investment figures page”, *Ibid.*, pp. 96 y 97.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s memo”, *Ibid.*, p. 7.
- COOPER, J. C., y MADIGAN, K., “Business Outlook”, *Ibid.*, pp. 27 y 28.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 4 de abril de 1988, p. 12.
- “Business Week Index”, *Ibid.*, p. 6. “Investment Figures of the Week”, *Ibid.*, p. 127.
- “We need the ozone layer more than styrofoam”, *Business Week*, 4 de abril de 1988, p. 128.
- HAFNER, K., et al., “Is your computer secure”, *Business Week*, 1 de agosto de 1988, pp. 1 y 64-72.
- “To our readers”, *Business Week*, 8 de agosto de 1988, p. 7.
- WELLES, C., et al., “The case of the purloined magazines”, *Business Week*, 15 de agosto de 1988, pp. 40-44.
- WELLES, C., et al., “Inside Wall Street: The probe hits home”, *Business Week*, 29 de agosto de 1988, pp. 30 y 31.
- LEWIS, G., et al., “The portable executive”, *Business Week*, 10 de octubre de 1988, pp. 102-112.
- “Planning for the age of the telecommuter”, *Ibid.*, p. 162.
- WALCZAK, L., et al., “Bush: No. 1 At last”, *Business Week*, 21 de noviembre de 1988, pp. 1 y 32-45.
- “There’s no dodging the issues now”, *Ibid.*, p. 130.
- BYRNE, J. A., “The Best B-Schools”, *Business Week*, 28 de noviembre de 1988, pp. 1 y 76-92.

- “B-Schools are failing the U.S.”, *Ibid.*, p.190.
- McNAMEE, M., et al., “George Bush’s Morning After”, *Business Week*, 28 de noviembre de 1988, pp. 28 y 29.
- LEVINE, J. B., et al., “Craig McCaw’s high-risk empire”, *Business Week*, 5 de diciembre de 1988, pp. 1 y 140-151.
- “China’s leaders now have a business magazine they must read”, *Business Week*, 29 de mayo de 1989, p. 40D-E.
- “Get the whole story”, *Business Week*, 5 de junio de 1989, p. 79.
- DOWLING, R. J., et al., “Communism in turmoil”, *Business Week*, 5 de junio de 1989, pp. 1 y 16-53.
- YANG, D. J., “Seven days in May: A Beijing Diary”, *Ibid.*, p. 26.
- “As China’s people power blossoms...”, *Ibid.*, p. 87.
- “...Gorbachev’s revolution takes root”, *Idem.*
- BRANDT, R., et al., “The personal computer finds its missing link”, *Business Week*, 5 de junio de 1989, pp. 80-85.
- YANG, D. J., et al., “China. The great leap backward”, *Business Week*, 19 de junio de 1989, pp. 1 y 20-27.
- YANG, D. J., “Banners, bravery, and brutality: A reporter’s parting look at Beijing”, *Ibid.*, p. 27.
- “Don’t cut off China out of anger”, *Ibid.*, p. 83.
- JAVETSKI, B., et al., “The shock waves from Beijing”, *Business Week*, 26 de junio de 1989, pp. 22- y 23.
- HOF, R. D., “Hello, reality calling”, *Business Week*, 7 de agosto de 1989, pp. 22 y 23.
- SCHILLER, Z., et al., “Stalking the new consumer”, *Business Week*, 28 de agosto de 1989, pp. 1 y 36-41.
- SHAO, M., et al., “It’s a PC, it’s a TV –it’s Multimedia”, *Business Week*, 9 de octubre de 1989, pp. 38-44.
- LEWIS, G., et al., “Computers: Japan comes on strong”, *Business Week*, 23 de octubre de 1989, p. 1 y 70-76. Y editorial, “Memo to computer makers: Wake up”, *Ibid.*, p. 90.
- YANG, D. J., et al., “The other China takes wing”, *Business Week*, 6 de noviembre de 1989, pp. 1 y 18-22.
- “Who reports to the Chief Information Executive?”, *Business Week*, 12 de junio de 1989, p. 68D-E.
- SMART, T., “Regulation rises again”, *Business Week*, 26 de junio de 1989, pp. 28 y 29.
- “Business news isn’t news when it’s two weeks old. It’s history”, *Business Week*, 28 de agosto de 1989, p. 13.
- TEMPLEMAN, J., “A new economic miracle”, *Business Week*, 27 de noviembre de 1989, pp. 1 y 26-37.
- “INNOVATION IN AMERICA”, *Business Week Special 1989 Bonus Issue*, pp. 1 y 8-9.
- PETERSON, T., y GROSS, N., “Biotech goes global”, *Business Week*, 26 de febrero de 1990, pp. 30-36.

- “The U.S. role in shaping the new Europe”, *Ibid.*, p. 106.
- PHILLIPS, S., “King costumer”, *Business Week*, 12 de marzo de 1990, pp. 50-56.
- “The customer is always right”, *Ibid.*, p. 86.
- HOLSTEIN, W. J., et al., “The stateless corporation”, *Business Week*, 14 de mayo de 1990, pp. 1 y 52-59.
- “Leveling the field for stateless corporations”, *Ibid.*, p. 83.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 21 de mayo de 1990, p. 5.
- BRANDT, R., y BUELL, B., “Why everyone is gaping at Microsoft’s Windows”, *Business Week*, 21 de mayo de 1990, pp. 74-76.
- CAREY, J., et al., “The genetic age”, *Business Week*, 28 de mayo de 1990, pp. 1 y 44-51.
- “The tricky ethics of genetic research”, *Ibid.*, p. 64.
- REED, S. (Ed.), “Is Iraq really ready to start a new Gulf war?”, *Business Week*, 6 de agosto de 1990, p. 25.
- PENNAR, K., et al., “Are we in recession”, *Business Week*, 13 de agosto de 1990, pp. 1 y 14-18.
- “Let’s fight the right economic war”, *Ibid.*, p. 74.
- DEPKE, D. A., “Is this finally the decade of the home computer?”, *Business Week*, 10 de septiembre de 1990, pp. 50-58.
- “At last, a softer sell for home computers”, *Ibid.*, p. 67.
- “*Business Week* Goes East”, *Business Week*, 15 de octubre de 1990, p. 72 A-E.
- BYRNE, J. A., “The Best B-Schools”, *Business Week*, 29 de octubre de 1990, pp. 1 y 42-52.
- BYRNE, J. A., y BONGIORNO, L., “The Best B-Schools”, *Business Week*, 29 de octubre de 1990, pp. 1 y 40-55. “B-schools do ‘A’ work for a change”, *Ibid.*, p. 76.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo”, *Business Week*, 3 de diciembre de 1990, p. 6.
- PENNAR, K., et al., “The new face of recession”, *Business Week*, 24 de diciembre de 1990, pp. 1 y 82-88.
- “Keep the U.S. recession from going global”, *Ibid.*, p. 100.
- JAVETSKI, B., et al., “The Gulf”, *Business Week*, 28 de enero de 1991, pp. 1 y 16-29.
- “Evicting the Iraqis is only the first step”, *Ibid.*, p. 62.
- HARBRECHT, D., et al., “Managing the war”, *Business Week*, 4 de febrero de 1991, pp. 1 y 14-25. “How to keep the next peace”, *Ibid.*, p. 56.
- JAVETSKI, B., et al., “Winning the peace”, *Business Week*, 11 de marzo de 1991, pp. 1 y 16-30.
- BRADY, R., et al., “Shattered dreams”, *Business Week*, 11 de febrero de 1991, pp. 1 y 14-21.

- BRANDT, R., “Can the U.S. stay ahead in software?”, *Business Week*, 11 de marzo de 1991, pp. 62-67.
- DEPKE, D. A., et al., “Laptops take off”, *Business Week*, 18 de marzo de 1991, pp. 1 y 64-70.
- “The U.S. can’t afford to lose laptop knowhow”, *Ibid.*, p. 75.
- “Business Week is read at the top around the world”, *Business Week*, 1 de abril de 1991, p. 52 D-E.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. The Best Business Magazine”, *Business Week*, 25 de marzo de 1991, p. 5.
- SCHARES, G. E., et al., “Reawakening. A market economy takes root in Eastern Europe”, *Business Week*, 15 de abril de 1991, pp. 1 y 18-30.
- “Now’s the time to invest in Eastern Europe”, *Ibid.*, p. 71.
- BYRNE, J. A., et al., “The flap over executive pay”, *Business Week*, 6 de mayo de 1991, pp. 1 y 52-76.
- “Executive pay: time for restraint”, *Ibid.*, p. 87.
- HAMILTON, J. O’C., et al., “The search for superdrugs”, *Business Week*, 13 de mayo de 1991, pp. 58 y 59.
- BUDERI, R., et al., “The brakes go on in R&D”, *Business Week*, 1 de julio de 1991, pp. 22-24.
- “Equal opportunity: don’t stop now”, *Business Week*, 8 de julio de 1991, p. 72.
- FREUNDLICH, N., et al., “The new alchemy”, *Business Week*, 29 de julio de 1991, pp. 1 y 40-47.
- “Two-bit labs can’t make megabuck materials”, *Ibid.*, p. 56.
- BRADY, R., et al., “Yeltsin’s triumph”, *Business Week*, 2 de septiembre de 1991, pp. 1 y 14-24.
- BRADY, R. et al., “After the Soviet Union”, *Business Week*, 9 de septiembre de 1991, pp. 1 y 18-27.
- “Ease the pain of disintegration...”, *Ibid.*, p. 60.
- “...And Speed integration with the west”, *Idem.*
- VERITY, J. W., et al., “Software made simple”, *Business Week*, 30 de septiembre de 1991, p. 1 y 58-63.
- “A great leap for software –and business”, *Ibid.*, p. 82.
- BYRNE, J. A., “Back to school”, *Business Week*, 28 de octubre de 1991, pp. 1 y 34-46.
- “Executive education is too white and too male”, *Ibid.*, p. 79.
- POWER, C., et al., “Value marketing”, *Business Week*, 11 de noviembre de 1991, pp. 54-60.
- “The real worth of value marketing”, *Ibid.*, p. 88.
- “Helping Russia make it to market”, *Business Week*, 16 de diciembre de 1991, p. 60.
- “Hail Gorbachev –and farewell”, *Business Week*, 30 de diciembre de 1991, p. 112.

- REBELLO, K., y SCHWARTZ, E. I., “Microsoft”, *Business Week*, 24 de febrero de 1992, pp. 1 y 32-39.
- HAMILTON, J. O’C., et al., “Biotech: America’s dream machine”, *Business Week*, 2 de marzo de 1992, pp. 1 y 52-60.
- FARREL, C., y MANDEL, M. J., et al., “Industrial policy”, *Business Week*, 6 de abril de 1992, pp. 1 y 44-50.
- “Forging a growth policy for America”, *Ibid.*, p. 76.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. For *Business Week*, a year to celebrate”, *Business Week*, 6 de abril de 1992, p. 5.
- BYRNE, J. A., et al., “What, me overpaid? CEOs fight back”, *Business Week*, 4 de mayo de 1992, pp. 60-79.
- NEFF, R., et al., “Japan. Will it lose its competitive edge?”, *Business Week*, 20 de abril de 1992, pp. 1 y 16-24.
- BRADY, R., “The great Russian depression of 1992?”, *Business Week*, 20 de abril de 1992, pp. 16-18.
- SMITH, E. T., et al., “Growth vs. Environment”, *Business Week*, 11 de mayo de 1992, pp. 1 y 42-51.
- “Fly down to Rio, Mr. Bush”, *Ibid.*, p. 80.
- FARRELL, C., et al., “The economic crisis of Urban America”, *Business Week*, 18 de mayo de 1992, pp. 1 y 60-70.
- “The America we can no longer ignore”, *Ibid.*, p. 88.
- BUDERI, R., et al., “Global Innovation: Who’s in the lead?”, *Business Week*, 10 de agosto de 1992, pp. 48 y 53.
- “Surprising news about patents”, *Ibid.*, p. 55.
- “Tokyo: Hidden problems get worse”, *Business Week*, 31 de agosto de 1992, p. 72.
- REBELLO, K., et al., “Your digital future”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1992, pp. 1 y 48-54.
- “The lessons of campaign ‘92”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1992, p. 91.
- LIGHT, L., et al., “Software even a CFO could love”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1992, pp. 1 y 52-60.
- DUNHAM, R. S., et al., “President Clinton. Job one: the economy”, *Business Week*, 16 de noviembre de 1992, pp. 1 y 24-34.
- “Roll up your sleeves, Mr. Clinton”, *Ibid.*, p. 99.
- “...and you too, corporate America”, *Idem.*
- *Business Week*, 29 de noviembre de 1993, p. 5.
- HAMILTON, J. O’C., y ELLIS, J. E., “A storm is breaking down on the farm”, *Business Week*, 14 de diciembre de 1992, pp. 56-59.
- “Don’t rain on biotech’s parade”, *Ibid.*, p. 63.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. An international voice for viewpoint”, *Business Week*, 1 de marzo de 1993, p. 6.
- “It’s time to end Asia’s 30-year free ride”, *Ibid.*, p. 10.

- MAGNUSSON, P., et al., "Painful vision", *Business Week*, 1 de marzo de 1993, pp. 26-31.
- "Mr. Clinton's lost opportunity", *Ibid.*, p. 67.
- REBELLO, K., et al., "Is Microsoft too powerful", *Business Week*, 1 de marzo de 1993, pp. 1 y 48-55.
- ZIEGLER, B., et al., "Wireless world", *Business Week*, 12 de abril de 1993, pp. 1 y 40-45.
- SCHWARTZ, E. I., "CD-ROM: A mass medium at last", *Business Week*, 19 de mayo de 1993, pp. 55 y 56.
- COOPER, J. C., y MADIGAN, K., "Business Outlook", *Business Week*, 24 de mayo de 1993, pp. 17 y 18.
- SHEPARD, S. B., "Editor's Memo. When you need to know more", *Business Week*, 21 de junio de 1993, p. 4.
- "Time to count Clinton's successes", *Business Week*, 28 de junio de 1993, p. 60.
- ZINN, L., et al., "Retailing will never be the same", *Business Week*, 26 de julio de 1993, pp. 40-45.
- BAKER, S., et al., "The little giants", *Business Week*, 6 de septiembre de 1993, pp. 1 y 40-46.
- "Clinton's health plan: Just a start", *Business Week*, 20 de septiembre de 1993, p. 64.
- *Business Week*, 25 de octubre de 1993, p. 5.
- *Business Week*, 29 de noviembre de 1993, p. 5.
- HAMILTON, J. O'C., "Miracle cures may be in your cells", *Business Week*, 6 de diciembre de 1993, pp. 36-38.
- BYRNE, J. A., "The horizontal corporation", *Business Week*, 20 de diciembre de 1993, pp. 44-49.
- "Capability: International reach", *Business Week*, 25 de abril de 1994, p. 81.
- WOODRUFF, D., et al., "Electric Cars", *Business Week*, 30 de mayo de 1994, pp. 1 y 36-40.
- "Let the market fight auto pollution", *Ibid.*, p. 63.
- BRANDT, R., et al., "Bill Gate's Vision", *Business Week*, 27 de junio de 1994, pp. 1 y 36-42.
- BERNSTEIN, A., "Inequality", *Business Week*, 15 de agosto de 1994, pp. 38-43.
- BERRY, J., et al., "Database marketing", *Business Week*, 5 de septiembre de 1994, pp. 1 y 34-40.
- "Marketers know too much about us", *Ibid.*, p. 56.
- HAMILTON, J., O'C., y CAREY, J., "Biotech", *Business Week*, 26 de septiembre de 1994, pp. 66-72.
- "A rude, but needed, awakening for biotech", *Ibid.*, p. 76.
- DUNHAM, R. S., et al., "Why business hates Clinton", *Business Week*, 10 de octubre de 1994, pp. 26-28.
- "Why Clinton has business fuming", *Ibid.*, p. 64.

Business Week (1929-2009): Periodismo, negocios e innovación tecnológica

- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. A new look for a new era”, *Business Week*, 17 de octubre de 1994, p. 4.
- CORTESE, A. (ed.), “Bits & Bytes”, *Business Week*, 24 de octubre de 1994, p. 57.
- ENG, P. M., “It’s getting crowded on line”, *Business Week*, 7 de noviembre de 1994, pp. 55 y 56.
- VERITY, J. W., “The Internet. How it will change the way you do business”, *Business Week*, 14 de noviembre de 1994, pp. 1 y 38-46.
- “A net gain for business”, *Ibid.*, p. 91.
- CORTESE, A., et al., “Cyberspace”, *Business Week*, 27 de febrero de 1995, pp. 1 y 34-40.
- VERITY, J. W., “Planet Internet”, *Business Week*, 3 de abril de 1995, pp. 1 y 56-62.
- “Net porn: Let parents do the policing”, *Business Week*, 10 de abril de 1995, p. 64.
- *Business Week*, 1 de mayo de 1995, p. 4.
- *Business Week*, 8 de mayo de 1995, p. 4.
- GLASGALL, W., “Laughter curve”, *Business Week*, 8 de mayo de 1995, p. 30.
- CHANG, H., “The (Cyber) road to Southeast Asia”, *Business Week*, 29 de mayo de 1995, p. 20.
- *Business Week*, 8 de mayo de 1995, p. 4.
- CORTESE, A., “Warding off the cyberspace invaders”, *Business Week*, 15 de mayo de 1995, pp. 56 y 57.
- CAREY, J., et al., “The gene kings”, *Business Week*, 22 de mayo de 1995, pp. 36-42.
- WILDSTROM, S. H., “Windows NT: Has its hour come?”, *Business Week*, 26 de junio de 1995, p. 4 B-E.
- CORTESE, A., “Windows 95”, *Business Week*, 17 de julio de 1995, pp. 1 y 36-43.
- WILDSTROM, S. H., “Technology & You. Feeling your way around the web”, *Business Week*, 11 de septiembre de 1995, p. 60F-E.
- HOLLAND, K., et al., “The Bankers Trust Tapes”, *Business Week*, 16 de octubre de 1995, pp.48-53.
- REBELLO, K., et al., “Computers. Our First Annual Buying Guide”, *Business Week*, 6 de noviembre de 1995, pp. 1 y 51-68.
- CORTESE, A., et al., “The Software Revolution”, *Business Week*, 4 de diciembre de 1995, p. 1.
- WELLES, C., “Is someone sneaking a peek at *Business Week*?”, *Business Week*, 5 de febrero de 1996, p. 29.
- VERITY, J. W. y GROSS, N., “What hath Yahoo wrought?”, *Business Week*, 12 de febrero de 1996, pp.48-50.
- CORTESE, A., “Here comes the intranet”, *Business Week*, 26 de febrero de 1996, pp. 46-54.
- “Good fences make for lousy intranets”, *Ibid.*, p. 67.

- MAREMONT, M., y SASSEEN, J., "Abuse of power", *Business Week*, 13 de mayo de 1996, pp. 1 y 36-41.
- "The cult of Astra", *Ibid.*, p. 92.
- SAGER, I., et al., "The race i son to simplify", *Business Week*, 24 de junio de 1996, pp. 1 y 42-61.
- CAREY, J. y DAWLEY, H., "Science's new nano frontier", *Business Week*, 1 de julio de 1996, pp. 53 y 54.
- SHEPARD, S. B., "To our readers. On the front lines of the digital revolution", *Business Week*, 5 de agosto de 1996, p. 1.
- *Business Week*, 26 de agosto de 1996, p. 5.
- COY, P., et al., "Has the Net finally reached the wall?", *Business Week*, 26 de agosto de 1996, pp. 14-17.
- "Needed: Toll plazas on the I-way", *Ibid.*, p. 52.
- REBELLO, K., "Making money on the net", *Business Week*, 23 de septiembre de 1996, pp. 44-52.
- "Cyberspace needs cyber-ideas", *Ibid.*, p. 79.
- ARNST, C., et al., "Annual Guide to computers", *Business Week*, 4 de noviembre de 1996, pp. 60-76.
- GLECKMAN, H., et al., "Chapter Two", *Business Week*, 18 de noviembre de 1996, pp. 1 y 32-39.
- "A vote for the sensible center", *Ibid.*, p. 92.
- BYRNE, J. A., y MELCHER, R. A., "The best and worst boards", *Business Week*, 25 de noviembre de 1996, pp. 62-68.
- "A tough world needs tough boards", *Ibid.*, p. 72.
- "You can never be too rich, too thin, or too well informed", *Business Week*, 2 de diciembre de 1996, p. 70.
- BREMNER, B., et al., "Japan. Is it headed for another recession?", *Business Week*, 16 de diciembre de 1996, pp. 24-27.
- "The bureaucrats are bogging down Japan", *Ibid.*, p. 76.
- ENGARDIO, P., et al., "Time for a reality check in Asia", *Business Week*, 2 de diciembre de 1996, pp. 1 y 40-47.
- "Asia needs to rewrite its strategy", *Ibid.*, p. 72.
- MANDEL, M. J., et al., "Where to Invest '97. Investing in the New Economy", *Business Week*, 30 de diciembre de 1996, pp. 1 y 31-102.
- "The New Economy needs free trade", *Ibid.*, p. 104.
- BIANCO, A., "Faith, Fortune, And Paul Reichmann", *Business Week*, 20 de enero de 1997, pp. 1 y 38-44.
- DUGAN, I. J., et al., "The Business Week 50", *Ibid.*, pp. 1 y 35-99.
- BREMNER, B., et al., "Asia's bad bank", *Business Week*, 24 de febrero de 1997, pp. 24-28.
- "Cleaning up Asia's bank mess", *Ibid.*, p. 60.
- CAREY, J., et al., "The biotech century", *Business Week*, 10 de marzo de 1997, pp. 1 y 36-44.
- "Don't be afraid of genetic research", *Ibid.*, p. 56.

- BURROWS, P., “Apple: What is Steve Jobs up to?”, *Business Week*, 17 de marzo de 1997, pp. 53 y 54.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. The new corporate elite”, *Business Week*, 24 de marzo de 1997, p. 5.
- MANDEL, M. J., y REINHARDT, A., “The New Business Cycle”, *Business Week*, 31 de marzo de 1997, pp. 1 y 48-54.
- *Business Week*, 21 de abril de 1997, p. 5.
- STODGILL II, R., et al., “Tiger Inc.”, *Business Week*, 28 de abril de 1997, pp. 1 y 28-35.
- HOF, R. D., et al., “Internet communities”, *Business Week*, 5 de mayo de 1997, pp. 1 y 38-47.
- FOUST, D., “Alan Greenspan’s Brave New World”, *Business Week*, 14 de julio de 1997, pp. 1 y 44-50.
- “EINHORN, B., et al., “Currency crisis”, *Business Week*, 28 de julio de 1997, pp. 26-30.
- “What the strong dollar is saying”, *Ibid.*, p. 54.
- BAKER, S., et al., “The global search for brainpower”, *Business Week*, 4 de agosto de 1997, pp. 1 y 46-50.
- KRIPALANI, M., “Investing in India”, *Business Week*, 11 de agosto de 1997, pp. 1 y 24-28.
- *Business Week*, 25 de agosto de 1997, p. 5.
- SHARI, M., “For whom the Baht is a bonanza”, *Business Week*, 1 de septiembre de 1997, pp. 18 y 19.
- PETERSON, T., et al., “The Euro”, *Ibid.*, pp. 1 y 24-51.
- “What it will take to make the Euro work”, *Ibid.*, p. 64.
- HIMELSTEIN, L., et al., “Web ads start to click”, *Business Week*, 6 de octubre de 1997, pp. 48-55.
- BIANCO, A., “Virtual bookstores start to get real”, *Business Week*, 3 de noviembre de 1997, pp. 84EU1.
- SHEPARD, S. B., “The New Economy: What It Really Means”, *Business Week*, 17 de noviembre de 1997, pp. 38-40.
- CAREY, J., y ARNST, C., “Greenhouse gases: The cost of cutting back”, *Business Week*, 15 de diciembre de 1997, pp. 64EU2-64EU6.
- “E-Commerce: It’s clicking”, *Business Week*, 12 de enero de 1998, p. 88.
- HAMM, S., et al., “Microsoft’s future”, *Business Week*, 19 de enero de 1998, pp. 1 y 32-41.
- “Microsoft: What’s really at stake”, *Ibid.*, p. 60.
- FLYNN, J., et al., “Seeds of discontent”, *Business Week*, 2 de febrero de 1998, pp. 54 y 55.
- DWYER, P., et al., “Clinton’s Fighting words”, *Business Week*, 9 de febrero de 1998, pp. 26-28.
- “How do we explain this to our children”, *Ibid.*, p. 62.
- GARTEN, J. E., “Globalism doesn’t have to be cruel”, *Business Week*, 9 de febrero de 1998, p. 9.

- WOODRUFF, D., et al., “E-Shop till you drop”, *Business Week*, 9 de febrero de 1998, pp. 14 y 15.
- SYMONDS, W. C., “Sex on the job”, *Business Week*, 16 de febrero de 1998, pp. 36 y 37.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. Expanding our viewpoints”, *Business Week*, 16 de marzo de 1998, p. 5.
- TYSON, L. D’A., “If there were no IMF, they’d have to invent one”, *Business Week*, 9 de marzo de 1998, p. 9.
- BARRO, R. J., “So you want to hire the beautiful. Well, why not?”, *Business Week*, 16 de marzo de 1998, p. 11.
- CORTESE, A., “What to do about Microsoft”, *Business Week*, 20 de abril de 1998, pp. 42-53.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. An online offer”, *Business Week*, 4 de mayo de 1998, p. 5.
- BAKER, S., et al., “Storming the Web”, *Business Week*, 11 de mayo de 1998, pp. 18 y 19.
- KUTTNER, R., “The Net: A market too perfect for profits”, *Business Week*, 11 de mayo de 1998, p. 12.
- WILDSTROM, S. H., “WIN98: Jump in for a spin”, *Business Week*, 18 de mayo de 1998, p. 8.
- SAGER, I., et al., “Back to the future at Apple”, *Business Week*, 25 de mayo de 1998, pp. 46-49.
- HOF, R. D., “Doing business in the internet age”, *Business Week*, 22 de junio de 1998, pp. 1 y 61-89.
- HOF, R. D., et al., “The ‘Click here’ economy”, *Ibid.*, p. 122.
- ARNST, C., y CAREY, J., “Biotech bodies”, *Business Week*, 27 de julio de 1998, pp. 1 y 42-49.
- HIMELSTEIN, L., et al., “Yahoo! The company, The Strategy, The Stock”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1998, pp. 40-48.
- WILDSTROM, S. H., “Is Apple’s iMAC for you?”, *Business Week*, 7 de septiembre de 1998, p. 10.
- HOF, R. D., et al., “Now it’s your web”, *Business Week*, 5 de octubre de 1998, pp. 68-76.
- “Reconciling e-commerce and privacy”, *Ibid.*, p. 78.
- “Netizens deserve their privacy”, *Business Week*, 2 de noviembre de 1998, p. 80.
- TAROBIN, P., et al., “Putin’s Russia”, *Business Week*, 17 de enero de 1999, pp. 16-19.
- “On the top of Putin’s agenda”, *Ibid.*, p. 60.
- “What the euro means”, *Business Week*, 17 de enero de 1999, p. 64.
- MILLER, R., et al., “How prosperity is reshaping the American economy”, *Business Week*, 14 de febrero de 1999, pp. 1 y 40-54.
- MANDEL, M. J., “The risk that boom will turn to bust”, *Ibid.*, pp. 52-54.
- “Lessons of prosperity”, *Ibid.*, p. 68.

- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. Taking care of E-Business”, *Business Week*, 22 de marzo de 1999, p. 5.
- BAIG, E. C., et al., “Privacy”, *Business Week*, 5 de abril de 1999, pp. 56-60.
- “The backlash from e-snooping”, *Ibid.*, p. 64.
- MELCHER, R. A., et al., “The Next Green Revolution. Fields of Genes”, *Business Week*, 12 de abril de 1999, pp. 1 y 46-52.
- “Life sciences’ harvest of hopes”, *Ibid.*, p. 72.
- FERM, D. G., “Publisher’s Memo. Take a bow, Steve”, *Business Week*, 19 de abril de 1999, p. 1.
- MOELLER, M., et al., “Remaking Microsoft”, *Business Week*, 17 de mayo de 1999, pp. 1 y 48-56.
- HOF, R. D., y HIMELSTEIN, L., “eBay v.s Amazon.com”, *Business Week*, 31 de mayo de 1999, pp. 1 y 48-55.
- HAMM, S., et al., “Information Technology Annual Report”, *Business Week*, 21 de junio de 1999, pp. 1 y 47-78.
- DOWLING, R. J., “Editor’s Memo. Covering the world’s e-revolution”, *Business Week*, 2 de agosto de 1999, p. 1.
- DOWLING, R. J., “Editor’s Memo. Covering the world’s e-revolution”, *Business Week*, 2 de agosto de 1999, p. 1.
- HAMM, S., et al., “The e.biz 25. Masters of the Web Universe”, *Business Week*, 27 de septiembre de 1999, pp. EB5-EB60.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. The way we were –a glimpse ahead”, *Business Week*, 4 de octubre de 1999, p. 5.
- MANDEL, M. J., et al., “The Internet Age”, *Ibid.*, pp. 1 y 41-118.
- “Growing pains of the internet age”, *Ibid.*, p. 136.
- MANDEL, M. J., y GUTNER, T., “The prosperity gap”, *Business Week*, 4 de octubre de 1999, pp. 126-132.
- “The New Economy Vs. The Bubble Economy”, *Business Week*, 11 de octubre de 1999, p. 196.
- BAKER, S., et al., “Smart phones”, *Business Week*, 18 de octubre de 1999, pp. 1 y 20-24.
- “Here comes the mobile web”, *Ibid.*, p. 92.
- FAIRLAMB, D., “Online banks invade Europe”, *Business Week*, 25 de octubre de 1999, p. 68 y 69.
- “The Best B-schools”. Cfr., “Business Week online”, *Business Week*, 1 de noviembre de 1999, p. 5.
- *Business Week*, 15 de noviembre de 1999, p. 5.
- JUDGE, P. C., et al., “The name’s the thing”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1999, pp. 50-53.
- MANDEL, M. J., “How Most Economists Missed the Boat”, *Business Week*, 15 de noviembre de 1999, pp. 100-106.
- MANDEL, M. J., “How Fast Can This Hot-Rod Go?”, *Business Week*, 29 de noviembre de 1999, pp. 40-42.

- SMITH, G., “A coming of age for dot.coms”, *Business Week*, 27 de diciembre de 1999, pp. 54 y 55.
- KUTTNER, R., “Piracy on the net: Why it needs more policing”, *Business Week*, 24 de enero de 2000, p. 9.
- “Time to move on Internet privacy”, *Business Week*, 28 de febrero de 2000, p. 88.
- SIKLOS, R., et al., “Welcome to the 21st century”, *Business Week*, 24 de enero de 2000, pp. 1 y 32-41.
- “The great irony of AOL Time Warner”, *Ibid.*, p. 60.
- MANDEL, M., et al., “The New Economy. It works in America. Will It Go Global?”, *Business Week*, 31 de enero de 2000, pp. 1 y 75-92.
- MILLER, R., et al., “The Boom”, *Business Week*, 14 de febrero de 2000, pp. 1 y 99-122.
- LICKING, E., et al., “Move over, dot-coms. Biotech is back”, *Business Week*, 6 de marzo de 2000, pp. 56-59.
- GREEN, H., et al., “Online Privacy. It’s time for Rules in Wonderland”, *Business Week*, 20 de marzo de 2000, pp. 48-56.
- “Getting serious about net privacy”, *Ibid.*, p. 68.
- *Business Week*, 20 de marzo de 2000, p. 5.
- *Business Week*, 27 de marzo de 2000, p. 5.
- STAROBIN, P., y TAVERNISE, S., “Russia: Putin’s crackdown”, *Business Week*, 3 de abril de 2000, pp. 1 y 16-20.
- “Many voices. One vision”, *Business Week*, 10 de abril de 2000, p. 60.
- “IHT. Intelligent”, *Ibid.*, p. 68. “You are what you know”, *Business Week*, 17 de abril de 2000, p. 84.
- “What do you call someone who watches a lot of TV? Rich.”, *Ibid.*, p. 84.
- VICKERS, M., et al., “Is the party over?”, *Business Week*, 17 de abril de 2000, pp. 1 y 51-56.
- “The market needed a dose of reality...”, *Ibid.*, p. 88.
- “...and especially for dot-coms”, *Ibid.*, p. 88.
- SIKLOS, R., et al., “Download this!” *Business Week*, 29 de mayo de 2000, pp. 52-60.
- CAREY, J., et al., “The Genome Gold Rush”, *Business Week*, 12 de junio de 2000, pp. 42-50.
- BURROWS, P., “Apple. Yes, Steve, you fixed it. Congrats! Now, what’s Act Two?”, *Business Week*, 31 de julio de 2000, pp. 1 y 48-57.
- “The core of Apple: Design”, *Ibid.*, p. 68.
- ANTE, S. E., “Inside Napster”, *Business Week*, 14 de agosto de 2000, pp. 48-55.
- BERNSTEIN, A., “Too Much Corporate Power?”, *Business Week*, 11 de septiembre de 2000, p. 1.
- MANDEL, M. J., et al., “The Next Downturn”, *Business Week*, 9 de octubre de 2000, pp. 1 y 37-53.
- “Are we headed for a tech-led recession?”, *Ibid.*, p. 80.

- DUNHAM, R. S., et al., “The furious waltzing of women voters”, *Business Week*, 16 de octubre de 2000, pp. 39 y 40.
- DUNHAM, R. S., y WALCZAK, L., “Which one can close the sale?”, *Business Week*, 30 de octubre de 2000, pp. 40 y 41.
- MANDEL, M. J., et al., “The economy: passing a dimmer torch”, *Business Week*, 27 de noviembre de 2000, pp. 70-74.
- WALCZAK, L., “What’s the Mandate?”, *Business Week*, 20 de noviembre de 2000, pp. 1 y 32-42.
- “Voter’s Message: Govern From the Middle”, *Ibid.*, p. 96.
- WALCZAK, L., “Can Bush Heal the Nation?”, *Business Week*, 25 de diciembre de 2000, pp. 31-37.
- “It didn’t have to end this way”, *Ibid.*, p. 116.
- “A full plate for the President-elect”, *Idem.*
- HOF, R. D., et al., “The tech slump”, *Business Week*, 18 de diciembre de 2000, pp. 1 y 92-101.
- “How to deal with the tech slump”, *Ibid.*, p. 128.
- “New(s)”, *Business Week*, 24 de abril de 2000, p. A8.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. An Oscar for *Business Week Online*”, *Business Week*, 22 de mayo de 2000, p. 5.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. *Business Week Online*’s new look”, *Business Week*, 24 de julio de 2000, p. 5.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. The Best Gets Even Better”, *Business Week*, 2 de octubre de 2000, p. 5.
- MERRITT, J., et al., “The Best B-Schools”, *Business Week*, 2 de octubre de 2000, pp. 79-98.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. An exhilarating ride”, *Business Week*, 15 de enero de 2001, p. 1.
- CROCK, S., et al., “Bush’s World”, *Business Week*, 29 de enero de 2001, pp. 1 y 28-33.
- WALCZAK, L., et al., “Terror in America”, *Business Week*, 24 de septiembre de 2001, pp. 1 y 18-45.
- “What must be done”, *Ibid.*, p. 76.
- “Business Week Online”, *Business Week*, 5 de febrero de 2001, p. 4.
- KUPPER, B., “Publisher’s Memo. A prized editor”, *Business Week*, 12 de febrero de 2001, p. 1.
- *Business Week*, 12 de marzo de 2001, p. 6.
- “Captains of Industry. A Talk with Meg Whitman”, *Business Week*, 19 de marzo de 2001, p. 54 y 55.
- MANDEL, M. J., y HOF, R. D., et al., “Rethinking the Internet”, *Business Week*, 26 de marzo de 2001, pp. 1 y 42-61.
- DOWLING, R. J., “Editor’s Memo. Covering tech-globally”, *Ibid.*, p. 1.
- “Captains of Industry. ‘The company is not the stock’. Amazon’s Jeff bezos sees a pro forma profit this year”, *Business Week*, 30 de abril de 2001, p. 71 y 72.

- REINHARDT, A., et al., “Wireless Web Woes”, *Business Week e.biz*, 4 de junio de 2001, pp. EB. 1 y EB12-EB17.
- DOWLING, R. J., “To Our Readers. Let’s Argue About the Fed”, *Business Week*, 16 de julio de 2001, p. 1.
- KHERMOUCH, G., et al., “The Best Global Brands”, *Business Week*, 6 de agosto de 2001, pp. 1 y 44-55.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. The Best Global Brands”, *Business Week*, 6 de agosto de 2001, p. 1.
- GARTEN, J. E., “Jack Welch: A role model for today’s CEO?”, *Business Week*, 10 de septiembre de 2001, p. 14.
- “Jack Welch: A CEO who can’t be cloned”, *Business Week*, 17 de septiembre de 2001, p. 68.
- AULETTA, K., “Books. Jack Welch: The Lion Roars”, *Business Week*, 24 de septiembre de 2001, pp. 7-9.
- *Business Week*, 5 de noviembre de 2001, p. 5.
- WALLACE, G. D., “Books. How tech companies grow big and strong”, *Business Week*, 12 de noviembre de 2001, p. 8.
- *Business Week*, 29 de enero de 2002, p. 2.
- WALCZAK, L., et al., “Bush’s new reality”, *Business Week*, 4 de febrero de 2002, pp. 1 y 39-45.
- “The U.S. recession that wasn’t”, *Business Week*, 11 de febrero de 2002, p. 64.
- DUNHAM, R. S., y WALCZAK, L., “Bush starts falling back to earth”, *Business Week*, 29 de abril de 2002, pp. 46 y 47.
- “Things we don’t like”, *Business Week*, 18 de marzo de 2002, p. 76.
- COOPER, J. C., y MADIGAN, K., et al., “The surprise economy”, *Business Week*, 18 de marzo de 2002, pp. 1 y 44-51.
- CROCKETT, R. O., et al., “All net, all the time”, *Business Week*, 29 de abril de 2002, pp. 78-86.
- BYRNE, J. A., et al., “How to fix corporate governance”, *Business Week*, 6 de mayo de 2002, pp. 1 y 42-53.
- “Corporate governance: The road back”, *Ibid.*, p. 68.
- BYRNE, J. A., et al., “Restoring Trust in Corporate America”, *Business Week*, 24 de junio de 2002, pp. 1 y 36-46.
- “Rebuilding trust –before it’s too late”, *Ibid.*, p. 104.
- “The threat of protectionism”, *Business Week*, 3 de junio de 2002, p. 80.
- NUSSBAUM, B., “Can trust be rebuilt?”, *Business Week*, 8 de julio de 2002, pp. 36-44.
- “The U.S. economy can survive the scandals”, *Ibid.*, p. 92.
- GREEN, H., et al., “Annual Tech Buying Guide”, *Business Week*, 11 de noviembre de 2002, pp. 63-89.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. A new player on our tech team”, *Ibid.*, p. 6.

- GREEN, H., “Attack of the killer dust”, *Business Week*, 2 de diciembre de 2002, pp. 67 y 68.
- REED, S., et al., “Bracing for war”, *Business Week*, 23 de diciembre de 2002, pp. 1 y 36-47.
- “Winning hearts and minds in the Mideast”, *Ibid.*, p. 68.
- “Stock Options. The Right Way to Go”, *Business Week*, 20 de enero de 2003, pp. 45-47.
- REED, S., et al., “How the Arab world is already changing”, *Business Week*, 24 de marzo de 2003, pp. 1 y 16-31.
- “Building a multilateral world”, *Ibid.*, p. 68.
- BALFOUR, F., “Reporter’s Notebook. A journalist among soldiers”, *Business Week*, 24 de marzo de 2003, pp. 20 y 21.
- WALCZAK, L., et al., “High stakes”, *Business Week*, 31 de marzo de 2003, pp. 1 y 26-41.
- BALFOUR, F., y ANTE, S. E., “The Wired War Has Arrived”, *Ibid.*, pp. 32 y 33.
- “Ensuring a lasting peace”, *Ibid.*, p. 72.
- CROCK, S., et al., “The Doctrine of Digital War”, *Business Week*, 7 de abril de 2003, pp. 1 y 20-40.
- “Digital war: The Rumsfeld doctrine”, *Ibid.*, p. 104.
- MANDEL, M. J., “How War Will Reshape the Economy”, *Business Week*, 14 de abril de 2003, pp. 1 y 30-42.
- WILDSTROM, S. H., “Technology & You. Cell phones: Not just for talking anymore”, *Business Week*, 14 de abril de 2003, p. 10.
- GREEN, H., et al., “Wi-Fi means business”, *Business Week*, 28 de abril de 2003, pp. 1 y 44-50.
- DOWLING, R. J., “To Our Readers. Catching the Wi-Fi wave”, *Ibid.*, p. 1.
- “Wi-Fi is a welcome wave of innovation”, *Ibid.*, p. 64.
- WEINTRAUB, A., y CAREY, J., “Five hurdles for Biotech”, *Business Week*, 2 de junio de 2003, pp. 1 y 44-50.
- WEINTRAUB, A., “Biotech investors: When will they ever learn?”, *Business Week*, 23 de junio de 2003, p. 42.
- FAIRLAMB, D., et al., “The Best European Business Week 50”, *Business Week*, 28 de julio de 2003, pp. 1 y 50-70.
- KHERMOUCH, G., et al., “Brands in an age of anti-Americanism”, *Business Week*, 4 de agosto de 2003, pp. 44-51.
- EDWARDS, C., “A hothouse for biotech”, *Business Week*, 8 de septiembre de 2003, pp. 68-70.
- FAIRLAMB, D., y ROSSANT, J., “The ECB’s New Boss”, *Business Week*, 22 de septiembre de 2003, pp. 1 y 22-27.
- “Trichet: A fresh start for Europe?”, *Ibid.*, p. 76.
- “The comeback kids”, *Business Week*, 29 de septiembre de 2003, pp. 72-80.

- SHEPARD, S. B., "Editor's Memo. Why the Bold New Look", *Business Week*, 6 de octubre de 2003, p. 6.
- MILLER, R., y MANDEL, M. J., "Why a Falling Dollar...Makes Sense...Won't Help", *Business Week*, 6 de octubre de 2003, pp. 44 y 45.
- REINHARDT, A., et al., "The wireless challenge", *Business Week*, 20 de octubre de 2003, pp. 1 y 46-63.
- GREEN, H., et al., "The Web Smart", *Business Week*, 24 de noviembre de 2003, pp. 56-69.
- KRIPALANI, M., y ENGARDIO, P., "The future rise of India", *Business Week*, 8 de diciembre de 2003, pp. 1 y 38-48.
- "Rising to India's Challenge", *Ibid.*, p. 72.
- COOPER, J. C., y MANDEL, M. J., "So Where Are the Jobs? They're on the Way...Or maybe Not", *Business Week*, 26 de enero de 2004, pp. 30-34.
- BURROWS, P., et al., "Show Time!", *Business Week*, 2 de febrero de 2004, pp. 1 y 34-41.
- BAKER, S., y KRIPALANI, M., "Software. Will Outsourcing Hurt America's Supremacy?", *Business Week*, 1 de marzo de 2004, pp. 1 y 52-63.
- "The Answer to Outsourcing", *Ibid.*, p. 80.
- SHEPARD, S. B., "Editor's Memo. You Read It Here First", *Business Week*, 15 de marzo de 2004, p. 8.
- SHEPARD, S. B., "Editor's Memo. Celebrating Innovation", *Business Week*, 22 de marzo de 2004, p. 6.
- WELCH, D., "The Great Innovators. Reinventing The Company", *Ibid.*, p. 10.
- SHEPARD, S. B., "Editor's Memo. More Kudos for Top-Notch Journalism", *Business Week*, 5 de abril de 2004, p. 8.
- ELGIN, B., "Can Google hit it out of the part again?", *Business Week*, 19 de abril de 2004, pp. 40 y 41.
- ELGIN, B., et al., "Google. Why the world's hottest tech company will struggle to keep its edge", *Business Week*, 3 de mayo de 2004, pp. 50-56.
- "Technology, the Poverty Fighter", *Business Week*, 28 de junio de 2004, p. 92.
- "In Praise of Heady Growth", *Business Week*, 17 de mayo de 2004, pp. 76-81.
- WEINTRAUB, A., y ARNDT, M., "Biotech Frontier: Repairing the Engines of Life", *Business Week*, 24 de mayo de 2004, pp. 1 y 58-64.
- *Business Week*, 14 de junio de 2004, p. 6.
- SHEPARD, S. B., "Editor's Memo. A Fresh Point of View", *Business Week*, 28 de junio de 2004, p. 6.
- WEISUL, K., "Partners in Growth. Teaming our SmallBiz with yours", *Business Week SmallBiz*, 5 de julio de 2004, p. 1.
- KUPPER Jr., W. P., "President's Memo. Word To The Wise", *Ibid.*, p. 5.
- SHEPARD, S. B., "Editor's Memo. A Thoughtful Voice", *Business Week*, 12 de julio de 2004, p. 10.

- HUBBARD, G., “Economic Viewpoint. The Social Security And Medicare Morass”, *Ibid.*, p. 16.
- BRADY, D., et al., “Cult Brands”, *Business Week*, 9 de agosto de 2004, pp. 1 y 46-53.
- DOWLING, R. J., “To Our Readers. Rise of the Cult Brand”, *Business Week*, 9 de agosto de 2004, p. 1.
- CAREY, J., y SHAPIRO, S. R., “Global Warming”, *Business Week*, 30 de agosto de 2004, pp. 1 y 48-55.
- “How to Combat Global Warming”, *Ibid.*, p. 108.
- DODGE, G., “Publisher’s Memo. Full Speed Ahead”, *Business Week SmallBiz*, Fall 2004, p. 1.
- “A Smarter Policy For Immigration”, *Business Week*, 4 de octubre de 2004, p. 72.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. A Time to Celebrate”, *Business Week*, 11 de octubre de 2004, p. 8.
- “75 years in covers”, *Ibid.*, pp. 43-51.
- “The Innovation Economy”, *Ibid.*, pp. 53-148.
- “How to Fire Up The Innovation Machine”, *Ibid.*, p. 152.
- BRADY, D., “The Great Innovators. Management Evangelist”, *Business Week*, 25 de octubre de 2004, p. 8.
- PORT, O., “The Great Innovators. Spinning the World’s Web”, *Business Week*, 8 de noviembre de 2004, p. 6.
- PORT, O., “Hydrogen Cars Are Almost Here, But...”, *Business Week*, 24 de enero de 2005, pp. 58 y 59.
- BAKER, S. y ASTON, A., “The Business of Nanotech”, *Business Week*, 14 de febrero de 2005, pp. 1.
- SHEPARD, S. B., “Editor’s Memo. A Fond Farewell”, *Business Week*, 7 de marzo de 2005, p. 6.
- *Business Week*, 14 de marzo de 2005, p. 8.
- “Magazine of the Year”, *Business Week*, 28 de marzo de 2005, p. 7.
- WELCH, D., “Running out of gas”, *Business Week*, 28 de marzo de 2005, pp. 24-27.
- “The Apple Case Isn’t Just A Blow to Bloggers”, *Business Week*, 28 de marzo de 2005, p. 68.
- MADIGAN, K., et al., “After the U.S. housing boom”, *Business Week*, 11 de abril de 2005, pp. 1 y 46-51.
- CAPELL, K., et al., “Jitters from Seville to Shanghai”, *Business Week*, 11 de abril de 2005, pp. 48 y 49.
- ASTON, A., “The Coming Chip Revolution”, *Business Week*, 18 de abril de 2005, pp. 60 y 61.
- BAKER, S., y GREEN, H., et al., “Blogs will change your business”, *Business Week*, 2 de mayo de 2005, pp. 1 y 42-51.
- WELCH, D., BEUCKE, D., “Why GM’s plan won’t work”, *Business Week*, 9 de mayo de 2005, pp. 1 y 42-49.

- “How to Keep GM Off the Disassembly Line”, *Ibid.*, p. 60.
- “Personal Tech”, *Business Week*, 16 de mayo de 2005, pp. 62-70.
- VITZHUM, C., “Sudden siesta in Spain”, *Business Week*, 30 de mayo de 2005, pp. 18-20.
- ARNST, C., et al., “Biotech Finally”, *Business Week*, 13 de junio de 2005, pp. 1 y 40-46.
- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Change: A User’s Guide”, *Business Week*, 27 de junio de 2005, p. 6.
- FINE, J., “Media Centric. An Onslaught of Hidden Ads”, *Ibid.*, p. 12.
- YANG, C., “Voices of Innovation. Next Stop, Mars”, *Business Week*, 11 de julio de 2005, p. 8.
- BARKER, R., “The Barker Portfolio”, *Ibid.*, p. 14.
- COHN, L., et al., “Wind power has a head of steam”, *Business Week*, 11 de julio de 2005, p. 22.
- GROW, B., et al., “Embracing Illegals”, *Business Week*, 18 de julio de 2005, pp. 1 y 42-49.
- “Tough-But-Fair Rules For Tomorrow’s Illegal Immigrants”, *Ibid.*, p. 64.
- RATNER, S., “IdeasOutside Shot”, *Business Week*, 8 de agosto de 2005, p. 88.
- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Ready. Set. Innovate”, y “One Talented Trio”, *Business Week*, 8 de agosto de 2005, p. C2.
- NUSSBAUM, B., et al., “Get Creative! How to Build Innovative Companies”, *Ibid.*, p. 51-69.
- NUSSBAUM, B., et al., “The next big one”, *Business Week*, 19 de septiembre de 2005, pp. 1 y 32-40.
- HINDO, B., “After Katrina. Turning the Tide”, *Business Week*, 26 de septiembre de 2005, pp. 82-84.
- GROW, B., “Crawling Out Of the Wreckage”, *Ibid.*, p. 85.
- ARNST, C., y GINSBURG, J., “The Mother of All Toxic Cleanups”, *Ibid.*, p. 86.
- “Katrina: Help People, Not Places”, *Ibid.*, p. 92.
- HOF, R. D., et al., “It’s a whole new web”, *Business Week*, 26 de septiembre de 2005, pp. 62-72.
- HAMM, S., y CARNEY, B., “Gameboy”, *Business Week*, 10 de octubre de 2005, pp. 54-59.
- BYRNES, N., “Star Search”, *Business Week*, 10 de octubre de 2005, pp. 1 y 44-52.
- MILLER, R., et al., “The New Fed”, *Business Week*, 7 de noviembre de 2005, pp. 1 y 38-48.
- CAPELL, K., et al., “Ikea”, *Business Week*, 14 de noviembre de 2005, pp. 1 y 44-54.
- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. New Face, New Voices”, *Business Week*, 21 de noviembre de 2005, p. 8.
- BARTIROMO, M., “IdeasFaceTime with Maria Bartiromo”, *Ibid.*, p. 106.

- BYRNE, J. A., “The man who invented management”, *Business Week*, 28 de noviembre de 2005, pp. 1 y 38-48.
- FARZAD, R., y ELGIN, B., “Googling for Gold”, *Business Week*, 5 de diciembre de 2005, pp. 50-57.
- HEMPEL, J., y LEHMAN, P., “The MySpace Generation”, *Business Week*, 12 de diciembre de 2005, pp. 64-72.
- MATLACK, C. y CAREY, J., “Nano, nano, on the wall...”, *Business Week*, 12 de diciembre de 2005, pp. 24 y 25.
- ASTON, A., y HELM, B., et al., “The Race against Climate Change”, *Business Week*, 12 de diciembre de 2005, pp. 84-93.
- “Green Leaders Show the Way”, *Ibid.*, p. 100.
- DOWLING, R. J., “Editor’s Memo. Smarter Global Coverage”, *Business Week*, 9 de enero de 2006, p. 8.
- SWINGLE, J., “*Business Week?*”, *Ibid.*, p. 1.
- WELCH, J., y WELCH, S., “IdeasTheWelchWay”, *Business Week*, 27 de marzo de 2006, p. 122.
- STEAD, D. (ed.), “UPFront”, *Business Week*, 27 de marzo de 2006, pp. 9-12.
- MAURER, H. (ed.), “The Business Week. News you need to know”, *Ibid.*, pp. 30 y 31.
- YOUNG, L., et al., “The Best Fund Managers”, *Business Week*, 10 de abril de 2006, pp. 88-92.
- FOUST, D., “Business Week/GolfDigest. Fit for Business”, *Business Week*, 17 de abril de 2006, pp. 91-101.
- ADLER, S. J. “Your Money and Your Life”, *Business Week*, 24 de abril de 2006, p. 18.
- “Executive Life”, *Ibid.*, pp. 90-96.
- “Personal Finance”, *Ibid.*, pp. 98-106.
- MCGREGOR, J., et al., “The World’s Most Innovative Companies”, *Business Week*, 24 de abril de 2006, pp. 1 y 62-76.
- BYRNES, N., y ARNDT, M., “The art of Motivation”, *Business Week*, 1 de mayo de 2006, pp. 56-60.
- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Debut of the Undergrads”, *Business Week*, 8 de mayo de 2006, p. 16.
- LAVELLE, L., et al., “The Best Undergraduate B-Schools”, *Ibid.*, pp. 1 y 76-96.
- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. We’re Live –with Insights You Can Use”, *Business Week*, 15 de mayo de 2006, p. 20.
- “A Powerful Online Innovation. From *Businessweek.com*, an unparalleled array of free corporate data”, *Ibid.*, pp. 62-64.
- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Introducing IN”, *Business Week*, 19 de junio de 2006, p. 18.
- NUSSBAUM, B., “inmanifesto”, *Business Week, IN, Ibid.*, p. 3.
- NUSSBAUM, B., et al., “Inside Innovation”, *Business Week, IN, Ibid.*, pp. 1-32.

- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Welcome, Robert Parker”, *Business Week*, 26 de junio de 2006, p. 14.
- PARKER, R., “Parker, At Your Service”, *Ibid.*, pp. 84 y 85.
- PARKER, R., “Those Lazy, Hazy Days of Rose”, *Ibid.*, p. 86.
- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Our Top Young Talent”, *Business Week*, 14 de agosto de 2006, p. 14.
- THORNTON, E., y ASTON, A., “Wall Street’s new love affair”, *Business Week*, 14 de agosto de 2006, pp. 48-56.
- DER HOVANESIAN, M., “Nightmare Mortgages”, *Business Week*, 11 de septiembre de 2006, pp. 1 y 70-81.
- HINDO, B., “Monsanto: Winning the Ground War”, *Business Week*, 6 de diciembre de 2006, pp. 1.
- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Islam, USA”, *Business Week*, 15 de enero de 2007, p. 17.
- “They’re Muslims, And Yankees, Too”, *Ibid.*, pp. 50-54.
- ENGARDIO, P., et al., “Beyond The Green Corporation”, *Business Week*, 29 de enero de 2007, p. 1 y 50-64.
- GREENE, J., “The Real Value of Vista”, *Business Week*, 5 de febrero de 2007, p. 48.
- CAREY, J., y CARTER, A., et al., “Food vs. Fuel”, *Business Week*, 5 de febrero de 2007, pp. 80-83.
- “What’s Hot This Week At Businessweek.com”, *Business Week*, 26 de febrero de 2007, p. 10.
- FARZAD, R., y HENRY, D., et al., “What the market is telling us”, *Business Week*, 12 de marzo de 2007, pp. 1 y 34-40.
- DER HOVANESIAN, M., “Lender woes go beyond subprime”, *Ibid.*, p. 38.
- BURROWS, P., y CROCKETT, R. O., et al., “Turning Cell Phones On their Ear”, *Business Week*, 22 de enero de 2007, pp. 40-42.
- CROCKETT, R. O., y ANTE, S. A., “Equal opportunity speedway”, *Business Week*, 21 de mayo de 2007, p. 44.
- “The Week –in a Podcast”, *Business Week*, 28 de mayo de 2007, p. 8.
- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Introducing Ellen”, *Business Week*, 30 de julio de 2007, p. 5.
- FARZAD, R., “Let the blame begin”, *Business Week*, 6 de agosto de 2007, pp. 32-35.
- DER HOVANESIAN, M., et al., “Bonfire of the builders”, *Business Week*, 13 de agosto de 2007, pp. 1 y 26-37.
- MANDEL, M. J., “Lessons From Credit Disasters Past”, *Ibid.*, p. 38.
- MANDEL, M., y HENRY, D., et al., “It’s a low, low, low, low-rate world”, *Business Week*, 19 de febrero de 2007, pp. 32-37.
- GREEN, H., “Twitter: All trivia, all the time”, *Business Week*, 2 de abril de 2007, p. 40.
- GROVER, R., “Cold cash from a hot site”, *Business Week*, 9 de abril de 2007, p. 34.

- CAREY, J., "Fleeing Biotechs? Not So Fast", *Business Week*, 9 de abril de 2007, pp. 70 y 71.
- MANDEL, M. J., "The future of work. Which way to the future?", *Business Week*, 20 de agosto de 2007, pp. 45 y 46.
- EWING, J., "Upwardly Mobile In Africa", *Business Week*, 24 de septiembre de 2007, pp. 64-71.
- CAREY, J., y ASTON, A., "Solar's Day in the Sun", *Business Week*, 15 de octubre de 2007, pp. 68-76.
- BusinessWeek, 22 de octubre de 2007, p. 1.
- ELGIN, B., "Little Green Lies", *Business Week*, 29 de octubre de 2007, pp. 1 y 44-52.
- "The Economy on the Edge", *Business Week*, 19 de noviembre de 2007, p. 1.
- MANDEL, M. J., "The Consumer Crunch", *Business Week*, 26 de noviembre de 2007, p. 1.
- HENRY, D., y GOLDSTEIN, M., "The Bear flu: How it spread", *Business Week*, 31 de diciembre de 2007, pp. 30-32.
- LEVISOHN, B., et al., "Mauled by Bear Stearns", *Business Week*, 21 de enero de 2008, pp. 22-24.
- HENRY, D., et al., "Too big to fail", *Business Week*, 4 de febrero de 2008, pp. 32-34.
- ADLER, S. J., "Editor's Memo. What's Your Problem?", *Business Week*, 17 de agosto de 2007, p. 17.
- SULKOWICZ, K., "Analyze This. Pd Like to Postpone a Toast...", *Ibid.* p. 14.
- ADLER, S. J., "Editor's Memo. A *Business Week* for a Busier World", *Business Week*, 22 de octubre de 2007, p. 5.
- DER HOVANESIAM, d., "The home-equity crisis ahead", *Business Week*, 28 de enero de 2008, pp. 24 y 25.
- MANDEL, M. J., "What could stave off a recession", *Business Week*, 28 de enero de 2008, pp. 26-29.
- MANDEL, M. J., "How real was the prosperity", *Business Week*, 4 de febrero de 2008, pp. 24-27.
- COY, P., "Housing Meltdown", *Business Week*, 11 de febrero de 2008, pp. 1 y 40-46.
- COY, P., et al., "Sinking Credit", *Business Week*, 18 de febrero de 2008, pp. 33-43.
- ANTE, S. E., y HOLAHAN, C., "Generation MySpace Is Getting Fed Up", *Business Week*, 18 de febrero de 2008, pp. 54 y 55.
- COY, P., *Lessons from the depression*, *Business Week*, 10 de marzo de 2008.
- ANTE, S. E., "Creative Capital", *Business Week*, 14 de abril de 2008, pp. 48 y 49.
- GROW, B., EPSTEIN, K., y TSCHANG, C-C., "E-Spionage. A *Business Week* Investigation", *Business Week*, 21 de abril de 2008, pp. 1 y 32-41.

- PALMERI, C., y KOPECKI, D., et al., “Why this slump is different”, *Business Week*, 7 de mayo de 2008, pp. 32-35.
- CARTER, A., “Chicago Blues”, *Ibid.*, p. 34.
- HENRY, D., “How the bad news could get worse”, *Ibid.*, p. 35 y 36.
- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. What’s your problem? Business@Work”, *Business Week*, 19 de mayo de 2008.
- WELCH, D., “GM. Live green or die”, *Business Week*, 26 de mayo de 2008, pp. 1 y 36-41.
- BAKER, S., y GREEN, H., “Beyond Blogs”, *Business Week*, 2 de junio de 2008, pp. 1 y 44-50.
- LACY, S., “Stalking The Next Big Thing”, *Business Week*, 2 de junio de 2008, pp. 70 y 71.
- LEVISOHN, B., “Lehman looks like a target”, *Business Week*, 23 de junio de 2008, p. 30.
- BARTIROMO, M., “Facetime. Hank Greenberg and Eli Broad on the change of command at AIG”, *Business Week*, 30 de junio de 2008, pp. 19-21.
- COY, P., y DER HOVANESIAN, M., “The Housing Abyss”, *Business Week*, 7 de julio de 2008, pp. 1 y 32-36.
- COY, P., “The future of Fannie and Freddie”, *Business Week*, 28 de julio de 2008, pp. 28-30.
- CROCKETT, R. O., “Plugging America’s Broadband Gap”, *Business Week*, 11 de agosto de 2008, p. 52.
- “Business@Work. Trouble at the office?”, *Business Week*, 25 de agosto de 2008, pp. 1 y 30-71.
- BAKER, S., “Management by the numbers”, *Business Week*, 8 de septiembre de 2008, pp. 1 y 32-38.
- BRADY, S., “How to use our new *BusinessExchange*”, *Business Week*, 22 de septiembre de 2008, pp. 38 y 39.
- COY, P., y KALWARSKI, T., “Back on track –or off the rails?”, *Business Week*, 22 de septiembre de 2008, pp. 22-26.
- SASSEEN, J., “Fannie and Freddie: How they’ll change”, *Ibid.*, p. 30.
- MANDEL, M. J., “Can America invent its way back?”, *Business Week*, IN, 22 de septiembre de 2008, pp. 1 y 52-61.
- “Chad Mirkin: Thinking Big”, *Businessweek.com*, 20 de octubre de 2008.
- PORTER, M. E., “Why America needs an economic strategy”, *Business Week*, 10 de noviembre de 2008, pp. 1 y 38-42.
- HAMM, S., “The long road to the laptop”, *Business Week*, 17 de noviembre de 2008, pp. 78-80.
- SASSEEN, J., et al., “The Changes Business Wants”, *Business Week*, 17 de noviembre de 2008, pp.1 y 24-41.
- COY, P., y MCGREGOR, J., “Job losses: Is the panic justified?”, *Business Week*, 22 de diciembre de 2008, pp. 22-26.
- WELCH, D., y KILEY, D., “Restarting Detroit from Washington”, *Business Week*, 22 de diciembre de 2008, pp. 32-36.

- HAMM, S., “Is Silicon Valley losing its magic”, *Business Week*, 12 de enero de 2009, pp. 28-33.
- CAREY, J., TSCHANG, C-C., “Solar: The Sun Will Come Out Tomorrow”, *Business Week*, 12 de enero de 2009, p. 51.
- MANDEL, M. J., “The two best cures for the economy”, *Business Week*, 23 de marzo de 2009, p. 23.
- PALMERI, C., et al., “Signs of life”, *Business Week*, 13 de abril de 2009, pp. 1 y 24-35.
- “It’s what’s next. Introducing Edge. The Business Week Solution”, *Business Week*, 27 de abril de 2009, p. 60.
- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. The Case for Optimism”, *Business Week*, 25 de mayo de 2009, p. 5.
- COLLINS, J., “How the mighty fall”, *Business Week*, 25 de mayo de 2009, pp. 1 y 26-38.
- MANDEL, M. J., “The Failed Promise of Innovation in the U.S.”, *Business Week*, 15 de junio de 2009, p. 1.
- “*Business Week*. Contents” 29 de junio de 2009, pp. 3 y 4.
- BYRNE, J. A., “Businessweek.com. Our new look”, *Business Week*, 6 de julio de 2009, p. 14.
- ADLER, S. J., “Editor’s Memo. Managing Forward”, *Business Week*, 13 de julio de 2009, p. 12.
- WEBER, J., “Managing Forward. The Reset Economy. Advantage: Conglomerates”, *Ibid.*, p. 19.
- FINE, J., “Blog: Fine on Media. McGraw-Hill Confirms It’s Mulling Strategic Options For *Business Week*”, *Businessweek.com*, 13 de julio de 2009, http://www.Businessweek.com/innovate/FineOnMedia/archives/2009/07/mcgraw-hill_con.html
- FINE, J., “Bidders Emerge for *Business Week*”, *Businessweek.com*, 23 de julio de 2009, http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/jul2009/db20090723_350469.htm.
- FARRELL, C., “Jobs: Lessons from the Great Recession”, *Businessweek.com*, 26 de agosto de 2009, <http://www.Businessweek.com/investor/content/aug2009/>
- ADLER, S. J., “Editor’s memo. New Home, shared values”, *Business Week*, 26 de octubre de 2009, p. 8.
- COY, P., et al., “The Lost Generation”, *Business Week*, 19 de octubre de 2009, pp. 1 y 32-36.
- FARZAD, R., y KALWARSKI, T., “The Stock Market. Searching for true north”, *Business Week*, 5 de octubre de 2009, pp. 1 y 40-46.
- KILEY, D., y HELM, B., et al., “100 Best Global Brands”, *Business Week*, 28 de septiembre de 2009, pp. 1 y 38-60.
- BECK, E., “Do you need to be green?”, *SmallBiz*, summer 2006, pp. 1 y 42-47.
- ENGARDIO, P., “Can the future be built in America?”, *Business Week*, 21 de septiembre de 2009, pp. 1 y 46-51.

- GERDES, L., et al., “The Best Places to Launch a Career”, *Business Week*, 14 de septiembre de 2009, pp. 1 y 32-44.
- HAMM, S., “The Radical Future of R&D”, *Business Week*, 7 de septiembre de 2009, pp. 1 y 35-45.
- ADLER, S., “Editor’s Memo. When Optimism makes sense”, *Business Week*, 24 de agosto de 2009, p. 22.
- COY, P., et al., “The Case for Optimism”, *Business Week*, 24 de septiembre de 2009, pp. 1 y 40-67.
- SMITH, G., “Brazil’s Coming Rebound”, *Business Week*, 17 de agosto de 2009, pp. 42-45.
- REED, S., “Turkey Turns Outward”, *Business Week*, 12 de octubre de 2009, pp. 40-42.
- LOWRY, T., “Bloomberg Wins Bidding For *Business Week*”, *Businessweek.com*, 13 de octubre de 2009, http://www.Businessweek.com/innovate/FineOnMedia/archives/2009/10/bloomberg_wins.html#more
- SRIVASTAVA, M., “What’s Holding India Back”, *Business Week*, 19 de octubre de 2009, pp. 38-44.
- LOWRY, T., “Adler To Resign As *Business Week*’s Editor-in-Chief”, *Businessweek.com*, 20 de octubre de 2009, <http://www.Businessweek.com/innovate/FineOnMedia/>
- LOWRY, T., “*Business Week* President Keith Fox to Stay with McGraw-Hill”, *Businessweek.com*, 30 de octubre de 2009, <http://www.Businessweek.com/innovate/FineOnMedia/archives/2009/10/BusinessWeekpr.html#more>
- MACMILLAN, D., et al., “The APP Economy”, *Business Week*, 2 de noviembre de 2009, pp. 1 y 44-49.
- LOWRY, T., “*Business Week*’s Top Online Executive To Leave Magazine”, *Businessweek.com*, 5 de noviembre de 2009, <http://www.Businessweek.com/innovate/FineOnMedia/archives/2009/11/BusinessWeekst.html>
- LOWRY, T., “Dow Jones Executive Recruited To Be Bloomberg Business Week President”, *Businessweek.com*, 7 de diciembre de 2009, http://www.Businessweek.com/innovate/FineOnMedia/archives/2009/12/dow_jones_execu.html

ANEXO 2.

Directores y *publishers* de *Business Week*

Directores de Business Week (1929-2009)

<i>Director</i>	<i>Años</i>
Marc A. Rose	1929-1935
Glenn Griswold	1935-1937
Ralph B. Smith	1937-1950
Elliott V. Bell	1950-1966
Kenneth Kramer	1966-1969
Lewis H. Young	1969-1984
Stephen B. Shepard	1984-2005
Stephen J. Adler	2005-2009

*En diciembre de 2009, *Business Week* fue adquirida por Bloomberg LP. La nueva cabecera, con el nombre *Bloomberg BusinessWeek*, sería dirigida por Josh Tyrangiel.

Publishers de Business Week (1929-2009)

<i>Publisher</i>	<i>Años</i>
Jay E. Mason	1930-1933
Glenn Griswold*	1933-1934 y 1937-1938
Willard T. Chevalier	1938-1945
Paul Montgomery	1945-1950
Elliott V. Bell	1950-1963
Bayard E. Sawyer	1963-1966
Charles C. Randolph	1966-1976
R. Bernard Alexander	1976-1982
James R. Pierce	1982-1985
John W. Patten	1985-1988
Gerd Hinske	1988-1993
David G. Ferm	1993-1999
William P. Kupper Jr.	1999-2004
Geoffrey A. Dodge	2004-2007
Jessica Sibley	2008-2009

*Durante los primeros meses, desde el 7 de septiembre de 1929 hasta el 26 de febrero de 1930, *Business Week* no contó con un *publisher*. Lo mismo ocurrió entre el 21 de abril de 1934 y el 4 de septiembre de 1937. El 11 de septiembre de 1937, Griswold reaparecía como *publisher*, cargo que mantuvo hasta el 11 de junio de 1938, cuando fue sustituido por Chevalier. Esta figura era el máximo responsable dentro de la actividad comercial del semanario (ventas, publicidad, promoción, eventos, etc.). Con los años, muchos de los *publisher* se convertían en presidentes del grupo *Business Week*, para supervisar tanto la estrategia comercial como la editorial.

ANEXO 3.

Entrevistas

Business Week

August-September 2006

1221 Ave. of the Americas, New York

1. Interview with William (Bill) P. Kupper Jr.
(President¹⁴⁵⁸, *Business Week*)

Manuel Baigorri (M. B.): So Bill, let's talk a bit about the philosophy of *Business Week* and how the magazine has changed over the last few years.

Bill Kupper (B. K.): Back in the beginnings of the nineties, *Business Week* was basically a magazine. Then we moved into the middle nineties when we created different products, like *Business Week* online, TV, financial workshops, and now today we are totally a customer centre. And so, everything we start with starts from the customer, whether is circulation, subscriber, advertiser, and then we do our different products based on their needs. So fifteen ago we were basically a magazine organization, only one format, then five or six years later we created new products. And now today the organization is completely focused on the customer. So if the customer wants print, we have print; if the customer wants online, we have online; if the customer wants to listen to a podcast on the Ipod, we have it. If the customer wants a TV show, we have that, but maybe not a weekly TV show, maybe they want to see our TV show online, video on demand, now we do that. So now is all about the customer and this is our central focus; if they want mobile information in their Treo or Blackberry, we are now working to do that. So it's not anymore what we have but about what they want. And also we are going multiplatform, what we call a multiplatform media opportunity for advertisers. 75% of advertisers now use more

¹⁴⁵⁸ Los cargos corresponden al momento en el que se realizaron las entrevistas. De hecho, ninguno sigue en *Business Week*, con la excepción de Glenn S. Goldberg, quien continúa como directivo de McGraw-Hill.

than one of our products. Maybe they use print and online, or print and TV, maybe they use a conference... It is very very exciting.

M. B.: What is it like working within McGraw-Hill?

B. K.: When I think of McGraw-Hill, I think of an outstanding company that is based on ethics. Every employee has to sign an ethic agreement that you are ethical in your business practise. And I respect that. So when I think of McGraw-Hill I think of an information company that helps our customer make decisions and learn, S&P, Education, *Business Week*, but also I think that this is a very ethical company. Companies that have scandals and go out of business are not ethical, not transparent, they do not do things legally [...] *Business Week's* and McGraw-Hill's success is due to trust.

M. B.: Reading the first issues of *Business Week* I noticed that although it has made so many changes, the essence is still the same. Do you agree?

B. K.: Yeah, but what happens is that *Business Week* today is even easier to read. Articles are not as long. *Business Week* has always got credit for having charts, graphs and tell you what the story is and make it easy to read. The magazine has tried to understand the customer. Time is crazy, frenetic. It is very hard to find time to do things. So, *Business Week* maybe is similar in the way it's setup but now is completely different because it does its articles to be read much easier and quicker and direct to the reader. Another thing that happens when you read *Business Week* that didn't happen before is that when you read a major story, if you want to learn more about it, you can go to the website. The more information our customers get, the more they come back.

M. B.: Several months ago the magazine made the decision of cutting down the European edition...What was the reaction of readers abroad? Have you received feedback from them?

B. K.: Not many. Because we told people that they can get the global edition. We give them the whole magazine on their PC for less money that they would pay for the print [...] So the web is the answer for us.

M. B.: Who are *Business Week*'s main competitors?

B. K.: I think *Business Week* has two competitors. One is *The Wall Street Journal* because is global and is out six times print and it has a very successful Website. The other one is *The Economist*, because is a weekly business magazine, and we are a weekly business magazine; we are global, they are global; they have a website, we have website; they have conferences, we have conferences. So I think of them and I think of the *WSJ* as our main competitors. I don't think of *Fortune* and *Forbes*, at least not the way I think about *WSJ* and *The Economist*.

**M. B.: What's the current situation at the magazine?
What are the challenges going ahead?**

B. K.: *Business Week* has had a challenge like many other magazines. In the period of 2000 we had the dotcom blowup. In 2001 we had terrorist attacks that stopped everything around the world. In 2002 we had corporate scandals, all those companies going out of business because they didn't do their things right. And we lost tens of millions of advertising revenue because those companies either failed or were involved in scandals. In 2003 we went to war in Irak and many advertisers didn't advertise during that time. In the second half of 2003 we had the SARS epidemic in Asia, so nobody ran advertising for hotels, travel, airlines, Asia,..., nothing, conferences nothing, because of the SARS epidemic. 2004 was a little more normal but 2005 was very challenging again. Advertisers have found a lot of different places and so many options to spend their advertising dollars. It appears to me that advertisers today don't use traditional media the way they used to. They have started to use new different formats, marketing, online, new media. *Business Week online* has never been stronger. It's within the top five most successful websites in the U.S.

The challenges of *Business Week* in the near future are to move and grow faster into the digital world. Podcasting is part of the digital. It is working very well. It's fabulous. You can download stories in your iPod and listen to them as you walk. It's great. And then video on demand, videos are very popular. The more you create the more you get and then you build the brand and that is what we

are doing. You have to adapt and change. I like to say: embrace change. That is the message: embrace change now.

2. Interview with Glenn S. Goldberg (President, Information & Media, The McGraw-Hill Cos.)

Manuel Baigorri (M. B.): Could you please say a few words about how McGraw-Hill is structured?

Glenn Goldberg (G. G.): McGraw-Hill is divided in three operational segments. S&P, which is a financial services [one]; McGraw-Hill education, which is educational, scientific, technological, medical, [a] publishing [unit], and then, the third business is the one that I am now managing. It's Information and Media. The roots of the company, going back to James H. McGraw, go back to the business information and media part. He founded the company during the industrial revolution to help people understand the changes that were going on, involving the railways, electricity, and all the forces shaping the industrial revolution. In some ways, the mission of the company is the same. I would actually argue whether it's in financial services, education or information and media, the whole of our business has the same common purpose, which is to provide information that helps generally business people, make better financial decisions, make better operational decisions, better business decisions [...]

Looking at McGraw-Hill Information & Media, there are six businesses. We have McGraw-Hill broadcasting, which comprises four television stations here in the United States. Then we have our recent acquisition: a company called J.D. Power and Associates. This company provides information about customer satisfaction. It provides what is called, we euphemistically call, "the voice of the customer", so we see companies all over the world serving their customers to get feedback on their satisfaction [...] It serves mostly the automobile industry but also other sectors like insurance, banking and home building [...] Then there are three businesses that are what we call our business information group. They all are involved in business to business information in three industries:

Construction, Aerospace and Defence, and in Energy. So we have Platts that serves the energy markets, where we provide news and pricing information to the financial markets or to energy companies so that they can trade commodities, oil, natural gas, etc [...] Then there is McGraw-Hill Construction, which provides data, information and publications. There are two large [titles]: One about Architecture, and the *Engineering News-Record*, about the construction industry, but these are just publications, a small part now but part of the history of the business. Now, most of our business is tied to technology, where we provide information to all members of the Construction industry, could be the architect, could be the engineer, could be the building product company, and basically we are trying to provide information to help them successfully find, work and then ultimately doing it as profitable as they can with data, information and news and all kinds of online tools that allow different people to succeed there. So that is five of the six. And then the sixth is of course I guess the one you've been most involved with, and that's *Business Week*. It's about business, and it's one of our few consumer-based businesses, you know, we have almost a million subscribers, six million readers and many many go online, where we have more than seven million users every month. It is our flagship publication. It's a wonderful brand and is well-known all over the world. In many ways it's like the face of the business for the segment [...] These publications here (*Engineering News-Record*, *Aviation Week*...) generally go to business professionals who are in the construction or in the aerospace industry, but *Business Week* obviously goes to much more mass audience.

M. B.: Would you say that *Business Week* is the most prestigious brand within the company?

G. G.: McGraw-Hill Education, you know the logo on the books, it's very visible in the education space; Santard & Poor's is a wonderful brand, and people know it as S&P; and in the Information and Media space, as well as for the company overall, *Business Week* is certainly the most recognizable of the brands [...] if any of our major brands including *Business Week* suffers from lack of trust or quality concerns, I think it will injure the entire company. So *Business Week* certainly is a face for the company, and we are proud of that face

that it's been around for a very long time. An interesting issue is that I have to make people understand that there are other parts of Information and Media, but *Business Week* is so very well-known and so global that sometimes overshadows a little bit some of the other companies. We don't want to diminish or injure our *Business Week* brand, but we want to make people look to the other brands as well, so it still plays an enormously important role, it's still our public face for not just our segment but for the corporation overall, it's still the leading and most trusted face in business journalism while others are doing a wonderful job as well.

M. B.: What are the challenges for *Business Week* and Information & Media at McGraw-Hill for the near future?

G. G.: You know, there have been a lot of important technological changes going on that happened in the past but that seem to be even deeper in the last five or ten years. People are consuming information differently than they did before. A great amount of people are still reading the print magazine, but the Internet and other portable devices have made the information needs to be passed in different ways, and you can't just expect to put a weekly magazine out there and say that is going to serve the needs of the market place. People want information in different ways. The big challenge we've been facing over the last few years is that the print magazine has in terms of advertising dollars basically stayed flat or has diminished a little bit. People have been spending a lot of money and shifting a lot of money online, and that is fine and we were excited about that, but how you balance the investment, the editorial resource, is a big question. We don't believe print is gonna go away, even the people in the Internet and the new media technologists don't believe print will go away. They say there won't be advertising in our magazine, but it really raises the question not just about how you deliver content but about how you organize yourself [...] You know we are no longer organized in a once a week magazine, we have every day the Internet and this is one of our integral parts of our strategy, but how you evolve from a weekly information company to an every minute information company when your roots were in weekly journalism it's obviously a challenge not only a challenge from the journalism point of view, it's a

challenge from our sales and marketing point of view and obviously for other daily newspapers and websites, so how you figure out where you best fit in? How you compete successfully? What is your value? What are your audiences? So this is the biggest issue we've been facing, and I think we are making some real good progress.

The interesting thing is that quality matters, but what businesses [will survive?]. Not every business, ultimately content and quality will win. [...] What is interesting and exciting about the Internet and all kind of technological devices is: you can create audiences through other kinds of means, through tools, through creating communities, through your portfolio upon your website, you can buy things and you have the ability to create content and to drive traffic in different ways [...] When a technological change comes you need to think different and that's a challenge. We have to make a little bit more progress in the near future and to think about serving the customer with products that we have had for many many years and to try to attract new audiences and to respond to some new demands in new ways [...] because advertisers still want to pay for sites or to pay for advertising that attracts as many people as possible, hopefully good people, quality people, so you have to balance this need for traffic and to do things in a way that doesn't diminish the reputation you have.

M. B.: I think McGraw-Hill has been able to keep its identity while adjusting to different periods of time...

G. G.: Longevity does matter. Our philosophy keeps on going because McGraw-Hill has been a family company. From James H. McGraw to Terry McGraw, who is now *chairman* and *CEO*, there have always been an ambassador of the McGraw family, although it is a public company, so McGraw-Hill is not run as a family company. Most of the owners are institutional investors, and we have to be governed by an independent board of directors so we are ran as an independent company in every sense of the word, but it's wonderful to have that rich family that keeps you on your toes and think about the roots of the company [...] We are doing things that are not only for today, but that allow us to be successful down the road. And that is changing with the Internet revolution, you know, quick short-term decision making going on that you want to make sure that you are

really making things for the long term, and that's where the challenge comes from.

3. Interview with Stephen J. Adler (Editor-in-Chief, *Business Week*)

Manuel Baigorri (M. B.): What's the mission of *Business Week* today?

Stephen J. Adler (S. A.): Our job is to be useful to the point of being indispensable to the people engaged on business. This comes first that being entertaining. I always say that I want to create a great business magazine and also a great magazine. We want businessmen to have *Business Week* in their suitcase and use it as a consultant [...] To tell them in half an hour what they need to know about business, what is going on in business. We have to offer a very high-quality product about technology, business trends, management ideas, etc. There are two reasons for that. One is to create something valuable, and the second is our business proposition to get as many readers as we can, offering good quality. You have to test yourself about your quality.

M. B.: As advertising revenue decreases dramatically, how does the future look like for *Business Week*?

S. A.: Business media is much better off than general media. People need to know what is going on in the world. The usefulness of *Time* or *Newsweek* has declined, because readers have so many ways to get informed about that. But with business media they can't, they need to get information either print or online. I think business media is going to survive because businessmen need them, they remain indispensable for them. What we need to do is to provide quality to our readers. Nowadays, our print magazine is just another part of our business so we have a multiplatform media in *Business Week* and we have to provide high quality contents in a multiple device way.

M. B.: So how is *Business Week* doing compared to its competitors?

S. A.: I don't like to talk about our competitors. You have to look a couple of things. Usefulness is one of our main goals. We need to help our readers to understand things that are happening in the business world. So we are very practical.

M. B.: We have seen a lot of changes in the magazine since you took over as *Editor-in-Chief* a bit more than a year ago. How do you manage to keep *Business Week's* tradition and philosophy with all these changes?

S. A.: *Business Week* looks very different now than it looked a few years ago. In the last year we have made a lot of changes in our writing style, design, focus [...] These changes are focused on our philosophy of trying to be intelligent, fair, but the world is changing a lot. And we have to transform our ways of distributing information. We can't survive without change. People, trends are changing, and so have to do the media that inform them. If we had done nothing we would have had an ageing readership. But if you bring in new readers, you are improving the magazine for the long term. We have some readers writing letters and asking why are we making so many changes, but it is something necessary. A lot of our stories go online nowadays. We have to improve our online edition. *Business Week* is getting a broader perspective from a multiplatform brand.

M. B.: Not long ago *Business Week* decided to shut down its international editions. Is the magazine losing its international perspective?

S. A.: *Business Week* is a global publication but it wasn't worth it to have three different editions. We have this [international] information online. Most big corporations are global, so when you inform about them you have to talk about different countries. We have much more information online. Almost all publications have had to cut back their international staff but we still keep it [...].

4. Interview with John A. Byrne (Executive Editor, *Business Week*)

Manuel Baigorri (M. B.): When we say *Business Week*, what are we exactly talking about? What are the main risks and opportunities down the road?

John Byrne (J. B.): Should *Business Week* no longer exist as a magazine? This is a question that we may ask ourselves. Some people want the content in the magazine, other online, other newsletters, cell phones, tv, etc. In the last year we have made two great transitions. The first one was from analogue to digital. We deliver information to readers in real time. A lot of advertisers are moving from print to online, and this changes the rules of the game... We made a mistake strategically in 2000 when the bubble bust. We were unprepared for that and now we are in a rush to be prepared online. But the difficult transition is that magazine writers are magazine writers and online writers are online writers, they write shorter and faster. In 2004, only 5% of the work of magazine writers was exclusively online. In 2005, 33% of the work has been published online without appearing in the magazine. In the first six months of this year, 46% of the contents written by magazine writers was published online [...] Now, the Web site is growing in advertising revenues and the magazine is flat. That is a dramatic change.

Technology changes what we do and how we do it. We call it an organic integration of the magazine staff and online. And in the future I believe we will increase it more. This transition also disrupts what a weekly magazine should do, because information, interpretation and analysis are now available online, on the day of the news events and waiting a whole week to get it, it's less valuable than it used to be. So technology has eroded the competitive advantage that a news weekly magazine had before. We do a lot of interpretation and analysis online, and in the magazine we try to do a more fresh and original journalism that you don't see anywhere else. It used to be a year ago that we had a great analysis in the front of the book about what had happened the week before. We substituted it and now we have a fresher story in the front of the book. [...] Some people say that maybe we won't do a magazine anymore. I

don't believe that, but I do think that a magazine has to change to stay alive [...]

[Also, other titles such as] *Time* and *Newsweek* and other newsmagazines print on Saturday, so the readers can get the information on Monday, but their readers are [already] working. What we do is we close the magazine on Wednesday night, and we give it to the reader on Friday morning, so the reader has the magazine over the weekend to read. And this is a very important part of the strategy because our readers read us. This has always existed in our magazine. [...] And you know, the magazine is beautiful, good package, good pictures, nice layout, charts, tables, illustrations, nice headlines. It's not like the *WSJ*, all black and white. A magazine is a beautiful thing, it's portable, you can go with it wherever you want on a train, on the airplane,... It looks nice.

M. B.: So how about the second transition?

J. B.: Okay, this is one transition. The other one is the reinvention of the magazine itself. We want to do the magazine more lively, with sense of humor, more investigative journalism, useful in the sense that when you read the story, you don't just read to get information, but to learn how to manage, lead and market better. You have to find ideas in the magazine for your business. I would say this was a magazine of brain and we want a magazine that goes to your brain, your heart and your soul. We want a magazine that shows this tremendous drama that business is and, like in theater and every good story, there are characters, scenes, a plot, dialogues, and what we do is make business come alive by delivering the characters, the scenes, the plot and the dialogues in a way that helps our readers.

One of the things we have done is to increase the contents about management topics, like innovation, membership or strategy. We have done something we call the playbook: it gives you advice that you can use to improve the quality and your results at work.

Another thing we have done is to bring brand-name people like Jack Welch, who writes a column weekly; Maria Bartiromo, who probably is the most important celebrity in Business Journalism in America; Robert Parker who is said to be the most famous wine critic in the world; Jon Fine with Media Center; and we are bringing new people like a psychologist who will answer psychology questions

at work. This column will start in two weeks and will be published every other week in the front of the book. With this action we are trying to differentiate our magazine from our competitors. They don't have them. When people, our readers, open the magazine we want them to find very quickly what they need, and start reading the magazine from one of these columns. Our readers are very busy. We have done a lot of changes and this is only the beginning. Other magazines like *Forbes* or *Fortune* do not have these brand-names writing for the magazine like we have. Some people, believe it or not, will buy the magazine to read what Jack Welch is saying about business, or what Robert Parker is saying about wine, or whom Maria had interviewed. All these changes increase the value of what we do in order to improve the value of what the reader has. And they change the way we do Journalism. We had never had a standard Q&A in the magazine. We had it occasionally but now it's a standard. And that changes our way of delivering Journalism. We had never had a column in which readers asked questions and then they got answers from top business leaders like Jack Welch does now. We had never had the world best-known wine critic giving advice on what to buy. So all these things are different forms of Journalism, we are mixing them up and diversifying how we deliver and how it goes to the reader, and that is more important than anything else.

And at the same we are trying to increase humor in the magazine and substance for the analytical reader. We have more fun and entertainment but also ideas and investigative reporting. For that, we hired Paul M. Barret, *assistant managing editor*, who came from *The Wall Street Journal* where he worked with several reporters doing investigation on technology and other areas.

M. B.: How are readers receiving all these changes?

J. B.: They are renewing subscriptions. There a lot of new subscriptions for our website, and sales at the newstands are growing a little bit, not much, but we've had a decline for many years. And the other thing is, you know, change is life, and weekly frequency doesn't have as much importance as others have, because everyone can get news every minute, online, on the mobile device, on TV, on

radio, everywhere you go. There are still some advantages because we still think of our lives in terms of weeks, we think from Monday to Friday to work, and Saturday and Sunday to relax. And while people still think that way, the weekly format may still have some value, but not as much as it used to have.

M. B.: And how do you keep the identity of *Business Week* with so many changes going on?

J. B.: You have to redefine what *Business Week* is in the world of information. I would say that some changes have occurred in the last year but the most dramatic ones will happen next year. We have changed our contents, the way to work, but we still keep our format in the sense that we still tell the business people what they need to know about business, and the most important business news. And we have very creative and new stories for the magazine that you won't find anywhere else. Everyday news are online and in the magazine we have different stories.

M. B.: It sounds like there are many more upcoming changes at the magazine...

J. B.: Yes, we are going to have more changes. We have a new competitor coming next year [*Portfolio*] and they are going to spend over a hundred million dollars promoting the magazine. This would be a new interesting competitor. We will compete with them editorially, [and] for advertising, and remember this is a market that is declining, so it's a more significant development than something ordinary when the market is good. So, we want to make sure that when they come out the first issue (about April), we have more changes. We will do a redesign in order to look better [...]

M. B.: Do you think that technological change and innovation are two of the most important topics in *Business Week's* history?

J. B.: Yes because technology drives business [...] I think that magazines that appeal technology, decision makers, have a lot of value. [Their readers] are highly educated, highly affluent and they are the people who make things happen in business and economics. They always read what they believe in. And although they will go

online, they will have the magazine as a complement. Younger generations who won't necessarily be decision makers, they may prefer to be online, but *Business Week* has a great online site.

5. Interview with John A. (Jack) Dierdorff (Former Managing Editor, *Business Week*)

Manuel Baigorri (M. B.): Jack, you worked under the leadership of quite a few different editors while at *Business Week*. Could you please explain the main differences between them?

Jack Dierdorff (J. D.): I have been working here for over 36 years. The *editor-in-chief* [when I first came] was Elliot Bell. He was also the *publisher* and *chairman* for Information and Media at McGraw-Hill. He [already] was a great and brilliant business journalist at *The New York Times*, when most business journalists were just reprinting what most corporations told you in press releases. He did a better-quality job. Then he became New York State superintendent, he was a good friend of Thomas Dewey, who was governor of New York and ran for Presidential elections in 1948. In fact, Dewey ran for President twice and each time Bell was said that he would be the Secretary of the Department of the Treasury. And for that we called Mr. Bell behind his back "the first non-secretary of the Treasury". And when Dewey lost the second time, McGraw-Hill hired him and in the 1950s. He got the coverage of economics as a science and put it into *Business Week*. He had a lot of very sound ideas about what business journalism was. What *Business Week* should cover, and what shouldn't cover, but he didn't take an active part in the operation, he was more a director.

Then Kenneth Kramer came from *The Wall Street Journal*, and he was very dictatorial, he didn't get along with people. In a way he was more the face of the magazine than the internal part. He had very strong ideas about the magazine but, I have to say that when I first came here I was very impressed by the editorial independence of the magazine. I mean we told things as they were, and the editorial page didn't take any part for elections except in 1964, when Lyndon

B. Johnson was running for president and he had very far-right economic ideas. [Then] *Business Week* told its readers that he was too far to the right. All the editorials during the thirties, forties and fifties were more powerful than they are now and *Business Week* covered all the topics in a very balanced way. We used to say that our job was to tell business and government leaders what they needed to know but in a way that was interesting and lively, even though the presentation in terms of visuals was not very good. We used to put photographs, but it took a long time to get color through the magazine.

Lewis Young came in 1969 and his main contribution was really to strengthen the coverage of technology. He was the *editor-in-chief* when the computer was starting to spread and he tried to cover technology and the computer and all of that. We got computers for the staff in the seventies. Before that, everyone was typewriting.

Steve Shepard became *editor-in-chief* in 1984 [...]

M. B.: Did the philosophy of the magazine change between Kramer and Young?

J. D.: I don't think so. They were very different personalities and very different people but the whole idea of what they should do was still the same, and also with Steve Shepard. They introduced changes but maintaining the identity. Shepard was much better in getting along with the staff. Young made respect but he was tough, bad-tempered. We used to joke that when things turned wrong his face got red. When I came in on Wednesdays and the magazine was closing –I was editor of the front of the book then and almost everyone came in trying to print his story. He would come to my desk... [but] his bark was much softer than his bite. He also brought our international perspective. He was worried about the news coming from Asia [...]

M. B.: Which have been the hottest topics at the magazine?

J. D.: We were among the first magazines in the covering of economics, the Federal Reserve [for instance]. We tried to be objective and we told things as they were. *Business Week* has always been very important for businessmen but also for women in business, we covered a lot of issues related to them. But one story I

remember I worked on from my early days as a copy editor was the coming of the transistor. That changed the world. I also remember [the evolution of] information processing within the magazine from the huge mainframes to the little computers all over the place. We didn't have TV in our offices. We had to hear the news on the radio back in 1963. So I've seen technological changes inside the magazine itself [...] One of my colleagues found a memo I wrote in 1979 [...] This one was the first written on a computer although distributed by hand.

M. B.: What about the current changes at the magazine?

J. D.: It's getting more interesting and lively. For example, in the 1960s we had the Atlanta bureau chief who covered stories about civil rights and integration of the workforce. We want to tell business people that there are other related topics that are very interesting for them too. It's the same with the cleaning environment ideology. Steve Shepard was the first environmental editor. He wrote about what companies were doing in order to cut pollution. And I'd like to think that our coverage of the environment really helped the environment. So I want to think that our work has been very valuable for the society. Despite these changes, *Business Week's* mission is still to speak to the leadership community and inform about business trends.

M.B.: How do you think being part of McGraw-Hill has influenced *Business Week* over the years?

J. D.: McGraw-Hill has always respected our editorial contents. The company has not tried to put contents that were benefiting the company. *Business Week* has been free [...] I do think that McGraw-Hill is like a huge family. Most people here are very happy and they don't want to leave. I feel very proud of having worked here. We had a summer intern one year, and he interviewed me for a newsletter...He asked: "How has the role of managing editor of *Business Week* affected your personality?" And I said, "well it's my personality".

6. Interview with Michael J. Mandel (Chief Economist, *Business Week*)

Manuel Baigorri (M. B.): What's the philosophy of *Business Week*?

Michael Mandel (M. M.): From my point of view is: to be fair and optimistic. A lot of economists are very pessimistic. I accept that there are ups and downs along the way, but one of the strengths of *Business Week* is that it is optimistic. Politically I don't see the magazine neither for the democrats nor for the republicans. *Business Week* is much more allied with people who are optimistic about the future [...] *Forbes* is more conservative, but *Business Week* is much more centrist. For years, we were considered as the most liberal business magazine. We are willing to be open to all political ideas. The magazine also has two traditions: to hire people with good educational background and the other is that it has tried to have people from a wide variety of spectros.

M. B.: You mentioned *Forbes*...What are the main differences between *Business Week* and its main competitors?

M. M.: Well, I think *Forbes* is written more for conservative investors and *Fortune* is written more for *management*, corporate people. The economic coverage is much better in *Business Week*. Economics have been one of the strengths of *Business Week*. *The Wall Street Journal* is very strong. Maybe the real competitor is *The Economist* and this publication has been constantly wrong about the economy. It is in part too conservative and [it was] too pessimistic about the U.S. during the 1990s.

M. B.: What are *Business Week*'s main strenghts?

M. M.: During the nineties [it] had two cutting-edges: One was the New Economy coverage and the other was our investigative reporting. Then later in the decade, it was very important our international coverage, especially the stories about India and China. If you look and say, where have we been strong? I'd say economics, technology and international.

M. B.: Any big changes between working with Shepard and Adler?

M. M.: Well, one of the biggest differences is that during the nineties Shepard was very interested in productivity and understanding economics. Shepard tried very hard to improve the knowledge of economics in *Business Week*. Some people come to business journalism without knowing a lot of economics, but from my point of view, the most important thing is to have a different and interesting story to write about. We are publishing a lot of stories about housing...well I don't think there is going to be bust or a recession.

M. B.: You were among the first economists to announce the coming of the so-called New Economy...How was that experience?

M. M.: The key piece was written in March 1997. This also predicted how this would finish. I always said that the boom would be followed by a bust. It was just a question of when. And then I wrote the books *The Coming of the Internet Depression* in early 2000, and *Rational Exuberance*, and I realized how it was going to finish. Then it came 9/11 and it was difficult to say because the stories were not only about economy but politics, terrorism.

M. B.: Were you the first to coin the name "New Economy"?

M. M.: Unfortunately it was used before. We popularised it.