

JAMES HERBERT MCGRAW, DECANO DEL PERIODISMO INDUSTRIAL

Manuel Baigorri Ruiz y Alfonso Vara Miguel

Universidad de Navarra

Introducción

A lo largo de su larga trayectoria profesional, James H. McGraw (1860-1948) fue un pionero en distintos aspectos del periodismo. Hasta entonces, los principales medios existentes en el mercado habían hecho hincapié en la responsabilidad y la independencia para garantizar una opinión pública bien informada. Sin embargo, los medios carecían de una agilidad que les permitiera adaptarse al continuo cambio. Desde sus inicios, McGraw advirtió que el periodismo industrial tenía la difícil tarea de mantener el ritmo trepidante marcado por el progreso industrial del último cuarto del siglo XIX.

Su elevado grado de insatisfacción y la continua búsqueda de la perfección fueron otros dos rasgos significativos del considerado como el “decano” del periodismo industrial. Esto le llevaba a aumentar la presión en el trabajo realizado en las redacciones, con el objetivo de mejorar en competencia 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 excelente.

El alto nivel de exigencia de James H. McGraw queda 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, la prensa debía cubrir una industria de manera extensa y sin omitir ninguno de sus aspectos. Otro principio se basaba en que una publicación especializada debía velar por la unidad de la industria de la que era portavoz. Por último, una publicación debía resultar interesante y cuidar su aspecto formal para ser atractiva al público.

En 1899, James H. McGraw fundó su propia compañía, la McGraw Publishing Company, que en 1917 se fusionaría con la Hill Publishing Co. formando uno de los mayores grupos de comunicación de la historia con presencia en todo el mundo: McGraw-Hill Publishing Co.

1. La vida periodística de James H. McGraw

Desde mediados del siglo XIX, el desarrollo empresarial de los Estados Unidos experimentó un ritmo de crecimiento vertiginoso. Los hombres de negocios supieron aprovechar 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 como las “Grandes Corporaciones”. Estas instituciones alcanzaron un enorme poder en la vida pública del país y se convirtieron también en símbolo de su poderío económico en el extranjero (Chandler, 1977, 25).

El desarrollo de las principales industrias llevó consigo el lanzamiento de publicaciones encargadas de ofrecer información especializada a un público muy concreto. El periodismo ejercido por estas cabeceras fue denominado como “periodismo industrial” o *industrial journalism*. Esta práctica se centraba en la cobertura de la actividad empresarial de un determinado sector industrial, y alcanzó tal importancia que se convirtió en un ámbito indisoluble de las grandes compañías (McCloskey, 1960, 10)¹.

Entre las personalidades más relevantes del periodismo industrial cabe destacar, por su exitosa trayectoria empresarial y periodística, la figura de James H. McGraw. Para él, el periodismo tenía la difícil tarea de mantener el ritmo trepidante marcado por el progreso industrial del último cuarto del siglo XIX. Otro de los periodistas más destacados en este

¹ Ya en el siglo XX aparecieron publicaciones centradas en dar una visión general de los negocios, y que sentaron las bases de lo que se ha conocido como “periodismo de negocios” o *business journalism* (Elfenbein, 1969, 3). Esta práctica periodística incluía publicaciones especializadas “escritas para medios y altos líderes del mundo de los negocios, profesional o académico, que requieren acceso inmediato a hechos y artículos sobre su profesión o sus empresas” (Greco, 1988, 9).

ámbito fue John A. Hill, quien, desde su formación en ingeniería y su afición a la escritura, comenzó a escribir artículos y cartas sobre los fallos que observaba en las redes de ferrocarriles en las que trabajaba. A pesar de la diferencia de personalidad entre McGraw - más teórico y didáctico- y Hill -más pragmático-, los dos líderes coincidían en la importancia de concebir la profesión periodística como un servicio a la sociedad; una concepción del periodismo que se vio reflejada en la excelencia del trabajo de sus publicaciones.

1.1. La figura de James H. McGraw

James Herbert McGraw nació el 17 de diciembre de 1860 en el pueblo de Panama, dentro del condado de Chautauqua, en Nueva York. Tras vivir su infancia en su pueblo natal, años más tarde, McGraw realizó un curso de cuatro años para ser profesor en la *Fredonia State Normal School* (McGraw y Crain, 1944, 15). 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* y los rumores de su pueblo en un semanario local.

Poco tiempo después, junto con Horace M. Swetland, director de la escuela en la que había estudiado, McGraw empezó a trabajar en su tiempo libre en una publicación mensual llamada *The Countryside*, donde ganaba cinco dólares por columna, y fue agente de libros para la empresa *Heart of the World* (Burlingame, 1959, 60). 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 un amigo del condado (Burlingame, 1959, 61-67)².

² El autor señala cómo esta publicación fue lanzada en 1883 y se centraba en el ámbito 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 siguieron su trepidante carrera lanzando al mercado el *Street Railway Journal*.

Al ver que con el periodismo podía ganar más dinero que con la enseñanza, McGraw decidió emprender una carrera profesional dentro del mundo editorial. Así lo expresó públicamente el propio James H. McGraw:

“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” (McGraw y Crain, 1944, 26).

Tras el verano vendiendo suscripciones, McGraw volvió a su condado natal para dar clases durante un curso en la *Normal School* de Fredonia. Para entonces, McGraw 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 rica en Nueva York. Sin embargo, consiguió un préstamo de 1.000 dólares de un agricultor rico de su condado natal. A su regreso a Nueva York, 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 1.000 dólares del préstamo-, y de esta manera se convirtió en vicepresidente de la compañía.

Uno de los principales logros en su primera etapa como vicepresidente llegó con el *Street Railway Journal*. En esta publicación, centrada en el caballo como medio de transporte, McGraw anticipó la necesidad de contar con un editor que supiera sobre electricidad, debido a los cambios que se estaban experimentando en la industria. Muchos en la empresa mantenían que la electricidad sustituiría al tradicional caballo, sin embargo, otros no

pensaban así. Esta disensión y otras causas de carácter más estructural condujeron a la división de la compañía.

El tesorero de la empresa compró *Power*, y el resto fue a parar a manos de James H. McGraw, quien lo primero que hizo fue proporcionar un editor que supiera sobre electricidad para el *Street Railway Journal*. Él tenía la idea de crear una publicación interesante, que cubriera todo el ámbito de los avances eléctricos y de la industria dependiente de ella, y que fuera atractiva para los anunciantes. El paso del tiempo mostró el acierto de su decisión y constituyó 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 actuales y mostrar hechos actuales y de opinión, sino también el proporcionar un medio de pensamiento avanzado” (McGraw y Crain, 1944, 29).

Poco tiempo después, McGraw compró otra revista llamada *Electrical Industries*, que fue renombrada como *American Electrician*. El encargado de dirigir esta publicación fue Mr. Weaver, hasta entonces editor del *Electrical World*, y uno de los editores de ingeniería más brillantes del momento (McGraw y Crain, 1944, 30)³. 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*.

En 1898, McGraw compró el *World* y el *Engineer* y las fusionó; el nuevo nombre de la publicación fue *Electrical World and Engineer*. Para él, una publicación fuerte podía hacer mejor servicio que dos débiles. De esta forma, con tres revistas en sus manos -*Street Railway Journal*, *Electrical World and Engineer*, y el *American Electrician*-, McGraw se había convertido en verdadero patrón de los medios para la industria de la electricidad americana (Burlingame, 1959, 121).

³ El origen del *Electrical World* data de 1874, cuando salió a la calle con el nombre *The Operator*. Weaver había viajado mucho y era 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 también jugó un papel muy importante en la creación del American Institute of Electrical Engineers.

El siguiente paso en la carrera periodística de McGraw llegó con la formación de su propia compañía. Para tener un mayor control sobre sus publicaciones y consolidar su fuerza en el mercado, James H. McGraw fundó la McGraw Publishing Company en 1899. A partir de entonces, McGraw comenzaría a fijarse en otros sectores distintos del eléctrico, como el de la ingeniería civil y el químico.

Un sector que comenzó a expandirse en los últimos años del siglo XIX fue el de la ingeniería civil. Como en el resto de las actividades empresariales, el florecimiento de nuevas infraestructuras y redes de transporte fue de la mano del surgimiento de publicaciones dedicadas a este sector. Algunas eran ya veteranas, como el caso del *Engineering News*, líder en este sector. 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 trabajadores (Burlingame, 1959, 123-139)⁴.

En la segunda década del siglo XX, otras publicaciones terminaron en manos de McGraw. Fue el caso de *Chemical and Metallurgical Engineering*, que se centraba, desde una perspectiva muy educativa, en la industria química y la extracción metalúrgica.

En 1916, como última operación antes de la fusión con la Hill Publishing Co., McGraw compró el *Electrical Merchandising* y lo sacó al mercado con el nombre de *Electrical-Merchandising and Selling Electricity*. Esta revista cubría temas relacionados con la distribución; en concreto, con la creación de nuevas tiendas de suministro y de reparto de productos, un sector que experimentó un notable crecimiento con la entrada de los Estados Unidos en la Gran Guerra en 1917.

1.2. El periodismo de James H. McGraw: la búsqueda de la excelencia profesional

A lo largo de su larga trayectoria profesional, James H. McGraw fue un pionero en distintos aspectos del periodismo. Hasta entonces, los principales medios existentes en el mercado habían hecho hincapié en la responsabilidad y la independencia para garantizar una opinión pública bien informada. Sin embargo, los medios carecían de una agilidad que les permitiera adaptarse al continuo cambio. Desde sus inicios, McGraw advirtió que el periodismo industrial tenía que adaptarse al continuo cambio tecnológico y organizativo que las empresas estadounidenses estaban experimentando desde mediados del siglo XIX.

Asimismo, McGraw percibió alguna de las carencias del periodismo en aquella época, tales como la ausencia de un verdadero editor que se dedicara a controlar la calidad de los contenidos según los acontecimientos, más que según la publicidad de las páginas, y que fuera franco y transparente al publicar la difusión de sus medios. Para cubrir esta carencia, McGraw fue el primer editor industrial que divulgó la difusión que cada una de sus publicaciones tenía. Esto acabó con la “vieja práctica”, consistente en que los medios reclamaban una determinada difusión para establecer los precios de la publicidad con el anunciante (McGraw y Crain, 1944, 15-16).

Otros aspectos que ayudan a conocer la figura de este singular periodista fueron su elevado grado de insatisfacción y la continua búsqueda de la perfección. Esto le llevaba a aumentar la presión en el trabajo realizado en las redacciones con el objetivo de mejorar en competencia 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 excelente.

El alto nivel de exigencia de James H. McGraw queda 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

⁴ Este grave accidente se produjo por el derrumbe de un puente en la ciudad canadiense de Quebec mientras

lectores. En segundo lugar, se encontraba la misión educativa de la prensa especializada en negocios. Además, la prensa debía cubrir una industria de manera extensa y sin omitir ninguno de sus aspectos. Otro principio se basaba en que una publicación especializada debía velar por la unidad de la industria de la que era portavoz. Por último, una publicación debía resultar interesante y cuidar su aspecto formal para ser atractiva al público (McGraw y Crain, 1944, 48-52).

1.2.1. El factor humano como base del éxito

James H. McGraw resultó 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, McGraw 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*.

Dentro de su compañía, 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 al lector.

Un tercer grupo de profesionales eran los pertenecientes al *editorial staff*. Éstos eran los más importantes, porque encarnaban la “vida diaria” de una publicación, y eran los responsables de mantener unos estándares de calidad altos. Si el principio de lo comercial primaba sobre el de la calidad editorial, la empresa perdería la confianza del público.

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

estaba siendo construido, y produjo un gran *shock* en la opinión pública del momento.

en contacto con el campo de trabajo que cubría la publicación. Para McGraw, el editor era un “hombre viajero”, en el sentido de que tenía que conocer su campo de trabajo por su propia experiencia, y visitar las industrias para ganarse la confianza de los que trabajaban en ella, 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” (McGraw y Crain, 1944, 35).

Frente a lo que Kathleen L. Endres ha afirmado acerca de que “uno de los mayores problemas de la prensa económica es 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 calidad (Endres, 1995, 73).

El “padre” del periodismo industrial -como 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 con las empresas. De esta manera, los miembros de la redacción aprendían lo que tenían que transmitir y así 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”.

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 moderno (McGraw y Crain, 1944,15-19).

De forma paralela al cuidado y esmero en la contratación de los periodistas y de todos aquellos que formaban la plantilla de la empresa, otro de los aspectos destacables en la carrera profesional de James H. McGraw fue su apuesta por la especialización. Su clara 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 exvicepresidente de la 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” (McGraw y Crain, 1944, 18).

Una perspectiva de la trayectoria periodística de James H. McGraw muestra cómo, junto con los principios de exigencia, calidad y servicio, la parte más empresarial del periodismo también era muy importante. 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 en términos de venta de un producto al consumidor. Como indicó McGraw, 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:

“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. Ésta es la misión de la prensa de negocios” (McGraw y Crain, 1944, 16).

A pesar de que James H. McGraw decidiera dedicarse al periodismo porque pensaba ganar más dinero que dando clases, él 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 jugaba un papel fundamental en la educación, al ser una institución que transmitía conocimiento y experiencia a los jóvenes que estaban formándose.

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 instituciones (McGraw y Crain, 1944, 17)⁵.

2. Los orígenes de McGraw-Hill Publishing Company

En la misma época en que James, H. McGraw crecía como periodista y hacía de su empresa un símbolo del periodismo industrial de finales del siglo XIX, otro periodista emergería y destacaría dentro de este mismo ámbito periodístico: John A. Hill. Con una formación basada en la ingeniería y varios años de experiencia en la industria del ferrocarril, Hill comenzó su andadura periodística como colaborador del *American Machinist* y, poco a poco, adquirió varias publicaciones especializadas en diversas empresas dando forma a su propia empresa.

Mientras James H. McGraw era un pedagogo y un intelectual, un hombre “constructor de personas y de organizaciones”, que hacía que sus publicaciones fueran instituciones educativas, y crearan foros para la exposición y discusión de ideas; John A. Hill, en cambio, era un hombre mucho más práctico. Directo y crítico, tanto en su carácter como en

⁵ 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, entre otras.

sus textos, Hill se basaba más en la acción que en la reflexión, era un apasionado de las máquinas y le gustaba tratar a la gente directamente en su lugar de trabajo.

Como indica Burlingame, ambos tuvieron algo de dictadores, en el sentido de que fueron claros mandatarios 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 moldeaba a cada trabajador a su imagen y semejanza. Por ello, el legado de ambos líderes 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 líder (Burlingame, 1959, 156-157).

Las diferencias entre McGraw y Hill sirven para explicar la dificultad que hubo a la hora de unir las dos empresas. Ambos propietarios eran demasiado dinámicos e independientes como para trabajar juntos a un mismo nivel. Así, hubo que esperar a la muerte de Hill para que las dos compañías se fusionaran.

Una de las pocas materias en la que ambos coincidían era en la concepción periodística 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, el fin de la prensa quedaba configurado en la figura del lector, a quien había que satisfacer su deseo de conocer. A pesar de la dependencia de los medios en la publicidad -más si cabe en la prensa especializada en los negocios-, McGraw y Hill tenían claro que había que cuidar mucho al lector.

Por otra parte, desde una perspectiva comercial, ambos editores fueron impulsores de la creación de un auditor que velara por la veracidad de los datos de difusión. Con este propósito, en mayo de 1914 nació la Audit Bureau of Circulations (Burlingame, 1959, 168)⁶. Las reuniones previas a la creación de esta auditora fueron uno de los primeros puntos de encuentro entre James H. McGraw y John A. Hill.

⁶ El primer comité directivo del “Audit Bureau of Circulations” 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.

2.1. La fusión empresarial

La primera operación empresarial entre McGraw Co. y Hill Co. se produjo en la división de libros, que había surgido con el crecimiento de las publicaciones especializadas que ambos grupos poseían. Se trataba de libros técnicos centrados en las materias tratadas por las publicaciones. Y, como muchos de los grandes acuerdos empresariales firmados a lo largo de la historia, la fusión del área de libros de ambas compañías se produjo en un restaurante durante una comida.

Edward Caldwell, jefe del departamento de libros de McGraw Publishing Company, y Martin Foss, responsable del área de libros de la casa de Hill, llegaron a un acuerdo por el cual fusionaban las dos unidades de negocio. Las cifras de ventas de ambas compañías eran muy similares, aunque algo superiores las de McGraw⁷. 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, la historia muestra cómo 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, tres meses después de la mencionada comida entre los jefes de departamento de ambas compañías. Las nuevas oficinas fueron establecidas en el edificio de McGraw Publishing 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 encargó más de la parte financiera y de consolidar el negocio. Al principio, los libros

⁷ 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.

publicados hacían referencia a temas de ingeniería, aunque poco a poco se fueron publicando libros 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. Para cubrir este creciente 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 publicaban catálogos condensados y directorios según las necesidades de varias de las empresas a las que ya servían. La fusión de las unidades de negocio dedicadas a los libros sería el punto de partida para la plena integración de las dos compañías (Burlingame, 1959, 170-183)⁸.

La fusión entre McGraw Publishing Company y Hill Publishing Company se produjo en 1916, meses después de la inesperada muerte de John A. Hill. Con ese repentino fallecimiento, se abrió una discusión sobre quién sería el sucesor del negocio. Por un lado estaba su familia, y, por otro lado, Arthur Baldwin, un hombre de confianza de Hill, quien tenía una larga trayectoria como abogado y como contable. Finalmente, fue Baldwin quien se hizo cargo de la compañía. El interés de McGraw por fusionar las dos compañías llegó pronto a oídos del nuevo directivo de la Hill Publishing Co. Desde entonces, las historias que narran las negociaciones entre Baldwin y McGraw son muy variadas, aunque todas apuntan a que hubo un punto común de intereses y las negociaciones no fueron duras.

Coincidiendo con las negociaciones de la fusión empresarial, el *Engineering Record* y el *Engineering News* se fusionaron en una publicación. A pesar de que las reacciones por ambas partes fueron muy reacias, debido en gran parte a la gran rivalidad y al distinto carácter de ambas publicaciones, el nuevo *Engineering News-Record* salió 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 nueva compañía McGraw-Hill comenzó a funcionar en la primavera de 1917, en los edificios de la que había sido hasta entonces la Hill Publishing Company. El grupo contaba con nueve publicaciones nacionales (algunas de ellas también eran internacionales), a las que en ese mismo año se les añadió *The Contractor*, una adquisición de James H. McGraw.

Las 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 News-Record*, *The Contractor*, *Metallurgical and Chemical Engineering*, y *Power*. Con la unidad de negocio de los libros creciendo desde su creación ocho años antes, McGraw-Hill se convirtió en 1917 en la mayor casa editorial de publicaciones técnicas.

Con la entrada de Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial, las publicaciones de McGraw-Hill tuvieron que adaptarse a las necesidades del momento. En este sentido, la prensa especializada de negocios jugó 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 bélico (Burlingame, 1959, 223-225)⁹.

Las revistas especializadas en una industria en concreto fueron ampliando su cobertura a otras empresas, y las revistas de negocios, que ofrecían una perspectiva general del mundo de los negocios, se abrieron terreno en el mercado periodístico. Como indica Ángel Arrese, esta nueva orientación tuvo varias motivaciones: la consolidación de grandes corporaciones en sectores industriales modernos como el automóvil, petróleo, electricidad, etc.; una

⁸ Para conocer en más profundidad los hechos relevantes de la fusión de las unidades de libros de las compañías de McGraw y de Hill, Vid. (Burlingame, 1959, 170-182).

⁹ 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, y poseía *Iron Age*, *Dry Goods Economist*, *Boot and Shoe Recorder*, *Automotive Industries*, y otros magazines líderes en otros sectores. Otro invitado fue Henry G. Lord, editor del *Textile World*, una publicación que más tarde pasaría a formar parte de McGraw-Hill. Una década más tarde, Lord se convertiría en uno de los principales directivos de la empresa de McGraw.

pujante preocupación teórica por la gestión y administración de empresas, cuyo primer paradigma fue el “taylorismo”; el análisis del funcionamiento de los mercados de masas, con el surgimiento del marketing, la proliferación de la publicidad y una embrionaria extensión de actividades de relaciones públicas; y el creciente interés público por la actividad emprendedora de los hombres de negocios y su impacto social y político (Arrese, 2002, 87-88).

BIBLIOGRAFÍA:

ARRESE, Á. (2002): *Prensa económica. De la Lloyd's list al wsj.com*, Pamplona, Eunsa.

BURLINGAME, R. (1959): *Endless Frontiers. The Story of McGraw-Hill*, New York, McGraw-Hill.

CHANDLER, A. D. Jr. (1977): *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press.

ELFENBEIN, J. (1969): *Business Journalism*, New York, Greenwood Press.

ENDRES, K. L. (1995): "Research Review: The Specialized Business Press", ABRAHAMSON, D. (ed.), *The American Magazine. Research, Perspectives and Prospects*, Iowa, Iowa State University Press.

GRECO, A. N. (1988): *Business Journalism. Management Notes and Cases*, New York, New York University Press.

McCLOSKEY, J. (1960): *El Periodismo Industrial* (Trad. José Espinás), Barcelona, Zeus.

McGRAW, J. H. y CRAIN, G. D. Jr. (1944): *Teacher of Business: The Publishing Philosophy of James H. McGraw*, Chicago, Advertising Publications.