

## Introducción

La transformación profunda que ha sufrido la sociedad española en los últimos decenios es un fenómeno muy complejo que no puede abordarse con rigor en un artículo. Pero hay dos cosas de la tardía y acelerada modernización española sobre las que queremos llamar la atención. La primera es que la normalización política que siguió a la muerte del general Franco, y la posterior integración del país en la Unión Europea, han provocado un cambio sustancial en la percepción de los historiadores españoles. Pues si el atraso de España respecto a los países de la Europa avanzada ha constituido el objeto, casi obsesivo, de estudio de varias generaciones de investigadores, que lo han atribuido al fracaso del proyecto modernizador de las instituciones políticas y económicas contemporáneas, desde hace algunos años existe una tendencia a considerar la experiencia española un caso normal de tránsito a la modernidad<sup>1</sup>. El debate que esta nueva apreciación ha provocado sigue por supuesto abierto, y está dando lugar a preguntas e investigaciones novedosas acerca de las fuentes de la modernización española. La segunda cuestión, muy relacionada con lo anterior, hace referencia a la aceptación, entusiasta en muchos casos, que el capitalismo ha hallado en buena parte de la sociedad española y en círculos académicos tras dos siglos de extendida desconfianza. Es esto lo que explica que el protagonista de la economía de mercado, el empresario, esté recibiendo tanta atención, dentro y fuera de los círculos académicos, y que la historia empresarial haya adquirido carta de naturaleza en foros muy diversos. Las visiones más complacientes de la función social del empresario hispano contrastan con la idea, muy arraigada en la historiografía tradicional, de que los capitalistas del país tendieron en general a ser más rentistas, pusilánimes o cortesanos que emprendedores<sup>2</sup>.

Nuestro artículo tiene mucho que ver con el primer debate, ya que ahonda en las razones del definitivo desarrollo social y económico de España, así como con el papel que los empresarios han desempeñado en la modernización del país en la segunda mitad del siglo XX. En la Europa democrática, el final de la Segunda Guerra Mundial abrió las puertas a una influencia creciente de los Estados Unidos en muchos ámbitos. Orquestando la reconstrucción de Europa a través del Plan Marshall, en efecto, el que había surgido de la guerra como líder técnico, militar y económico del mundo difundió un modelo de producción industrial y de vida que se había forjado desde el final del siglo XIX y que el Viejo Continente acabaría haciendo suyo. La difusión de los sistemas de producción y consumo en masa, de la gran sociedad anónima o de la profesionalización de la gestión empresarial se produjo de forma progresiva e irregular, mientras se reconstruía Europa y se ponían los cimientos de la etapa de mayor prosperidad de su historia. De ahí que los especialistas tiendan hoy a considerar estos años como los de la "americanización" de Europa, y a identificar modernización con americanización. La importante dimensión política e ideológica que adquirió este proceso en el marco de la guerra fría añade cierta pasión a los análisis del fenómeno.

El caso de España fue algo distinto, pues la dictadura militar vigente mantuvo al país al margen del Plan Marshall y de la comunidad internacional democrática en los años que siguieron al armisticio. Más tarde, sin embargo, la escalada militar que acompañó a la guerra fría propició un acercamiento entre los Estados Unidos y el régimen de Franco. Los resultados más palpables de esta nueva alianza fueron la concesión de un crédito por parte del Export-Import Bank (Eximbank), a comienzos de los años cincuenta, y la firma posterior de un acuerdo bilateral que dio luz verde a la construcción de bases militares norteamericanas en la Península. Diseñados tras la experiencia del

1-Puede considerarse un buen ejemplo el libro de FUSI, Juan Pablo y PALAFOX, Jordi, *España 1808-1988. El desafío de la modernidad*, Madrid, Espasa Calpe, 1997.

2-Véase el interesante debate entre Mercedes CABRERA y Juan PRO en el número especial de *Papeles de Economía*, "Tribuna Joven. Los nuevos historiadores ante el desarrollo contemporáneo de España", 73, 1997.

Plan Marshall, estos pactos incluían un paquete de ayuda económica y técnica destinado a garantizar un nivel de vida mínimo a la población española, que favoreciera a su vez la aceptación de la presencia militar extranjera y la difusión de los principios del capitalismo liberal. La “americanización” de España estaba, pues, muy relacionada con la adaptación del modelo americano a una sociedad todavía en gran medida rural y sometida al régimen autoritario -pero polifónico y pragmático- del general Franco. El éxito del proyecto dependía de los apoyos que fuera capaz de recabar en la Administración y en la élite social, económica y cultural del país.

Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación más amplio sobre los Estados Unidos y la modernización de la economía española. Basado en documentación de archivos españoles y estadounidenses, desarrolla la hipótesis de que el país americano desempeñó un papel muy activo en la progresiva liberalización de la economía y la sociedad españolas, actuando como catalizador de círculos modernizadores en las regiones más industrializadas. Muchos de estos círculos no eran nuevos, naturalmente, sino que se apoyaban en grupos sociales, instituciones educativas o contactos profesionales anteriores a la guerra civil. Una parte pequeña, pero significativa, del empresariado español participó activamente en la articulación de esas redes. Como en otros países europeos, en España las personas e instituciones relacionadas –beneficiarias- con la ayuda americana fueron relativamente pocas, pero relevantes. De su peso real en la vida política y económica del país, y de su habilidad para defender intereses e ideas más o menos extraños a los nacionales, dependía la mayor o menor aceptación de la influencia de los Estados Unidos. Los estudios publicados hasta la fecha sobre otras experiencias nacionales demuestran, o sugieren, que hubo además otros factores decisivos para el éxito del proyecto de modernización inducida desde Norteamérica, y que pueden resumirse en tres: la existencia o no de una conciencia de crisis nacional que hiciera deseable adoptar cambios drásticos en la organización económica y empresarial del país; el buen entendimiento entre las agencias americanas de cooperación y sus aliados europeos; y la aceptación del modelo americano por parte de los partidos políticos, las asociaciones empresariales y los sindicatos, así como el entramado educativo y científico<sup>3</sup>. La persistencia en España de la dictadura y de su diálogo social pervertido exigía de los liberalizadores una sutileza extraordinaria. También el historiador requiere hoy sutileza para examinar este importante capítulo de la historia española sin ingenuidad y distinguiendo entre los intereses privados y públicos de los modernizadores. Es lo que pretendemos en las páginas que siguen.

El artículo está organizado en cuatro partes. La primera ofrece un breve estado de la cuestión sobre la influencia de los Estados Unidos en el crecimiento de Europa occidental después de la Segunda Guerra Mundial. En la segunda se analiza el entramado político y económico que propició la firma de los Pactos de Madrid en 1953, así como la puesta en marcha de la llamada ayuda técnica. La tercera reconstruye la historia de los principales transmisores de las ideas y los intereses americanos tanto en el nivel público como en el privado: la Comisión Nacional de Productividad Industrial, las escuelas de negocios, las empresas de consultoría y asociaciones pro-americanas como la del Progreso de la Dirección, y por supuesto las filiales norteamericanas. La cuarta parte se ocupa finalmente de las redes que esas instituciones y los empresarios tejieron en las tres regiones más avanzadas del país: Madrid, Barcelona y el País Vasco.

<sup>3</sup>Uno de los trabajos más articulados –y contestados- es el de Marie-Laure DJELIC, *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business*, Oxford University Press, 1998.

## 1. La americanización de Europa

En los treinta años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, Europa occidental experimentó un crecimiento sin precedentes. Los Estados Unidos tuvieron mucho que ver con la feliz recuperación de sus aliados en el Viejo Continente, ya que, a través del Plan Marshall —el programa de ayuda económica internacional que más éxito ha registrado hasta la fecha— facilitaron la reconstrucción y modernización de sus economías en un plazo muy breve. Dos fueron los efectos más visibles de la ayuda americana: una aceleración del proceso de transferencia tecnológica que se había iniciado en los años veinte, al intensificarse la inversión directa estadounidense en Europa, y una vinculación —económica, social e intelectual— aún más estrecha entre muchos países europeos y los Estados Unidos, la “americanización” de Europa. Este proceso se aceleró, ciertamente, con la politización de la asistencia americana, al institucionalizarse la guerra fría y generalizarse el anticomunismo entre los gobiernos europeos.

Un apartado del programa de asistencia cuantitativamente menor, pero de gran importancia cualitativa, fue la llamada ayuda técnica. Con ella pretendían las agencias norteamericanas familiarizar a funcionarios, empresarios y profesores con el sistema industrial de los Estados Unidos, esto es, con la producción y el consumo masivos en un entorno de libre mercado y alta concentración empresarial. El objetivo último era aumentar de forma significativa la productividad industrial, reducir los precios unitarios y ampliar el mercado, lo cual parecía un modo eficaz de luchar contra las prácticas monopolísticas y la atonía del consumo. Pero la incorporación masiva de innovaciones técnicas y organizativas estadounidenses a los diversos sistemas industriales europeos no fue tan sencilla como se había imaginado. El movimiento de la productividad —que es el término que acabó amparando tales proyectos— contaba con antecedentes en la Vieja Europa, en particular entre los ingenieros industriales que habían sido seducidos durante el período de entreguerras por la doctrina taylorista o que habían diseñado sus propias versiones de organización científica del trabajo para el tejido empresarial europeo, bastante más minifundista y familiar que el norteamericano. Estas alternativas se opondrían en muchos casos al modelo americano de posguerra. Pero el productivismo presentaba además otra cara, las relaciones entre patronos y obreros, muy conflictivas en la Europa de los años veinte y treinta y para la cual los americanos ofrecían las herramientas de la escuela de las relaciones humanas y el modelo laboral desarrollado durante el New Deal. Que la racionalización de las labores industriales exigía un clima de cooperación o armonía laboral era algo que encajaba en los ambientes más influidos por la doctrina social católica, por el cooperativismo e incluso por algunos sindicatos de izquierda. En otros entornos, sin embargo, el mensaje fue recibido con hostilidad. La historiografía reciente recoge muchos testimonios de la resistencia que empresarios, obreros y asociaciones profesionales y educativas ofrecieron a la implantación del productivismo en sus versiones técnica o humana. El último ingrediente esencial del credo industrial americano, esto es, que el empresario no nace, sino que se hace (en instituciones académicas especializadas), se tradujo en el apoyo explícito de las agencias americanas a la creación de escuelas de negocios en varios países europeos. En el largo plazo, la profesionalización de la gestión empresarial ha sido uno de los aspectos más visibles de la americanización de Europa, pero en el corto y medio plazo chocó con la realidad del tejido empresarial y de los sistemas educativos europeos.

Desde hace al menos veinticinco años —cuando las economías capitalistas, arrastradas por la crisis energética, empezaron a dar muestras de agotamiento—, admiradores y detractores de la primera potencia económica mundial han analizado las razones, los vehículos y el alcance de la americanización desde distintas disciplinas y con enfoques diferentes. Uno de los primeros en abordar el tema fue el historiador americano Charles Maier<sup>4</sup>. La consolidación del liderazgo político y económico de los Estados Unidos durante el cambio de siglo ha vuelto a inspirar estudios nuevos y más específicos sobre la difusión del modelo americano. Sin duda, los dos temas más explorados han sido la educación formal de empresarios y directivos y el efecto de la americanización de los sistemas productivos y de relaciones laborales en las fábricas y en los despachos de dirección<sup>5</sup>.

El aumento de la productividad absorbería, en efecto, muchos recursos de los responsables de la ayuda americana hasta su extinción en los años sesenta. Desde los Estados Unidos, técnicos e ideólogos razonaban que, para recuperar el pulso, las economías europeas debían incrementar sustancialmente los niveles de productividad industrial, y que eso requería la colaboración de empresarios y trabajadores. En el clima de conflictividad laboral potencial de Europa, el papel de los primeros devenía esencial, pues la resistencia obrera no era ni mucho menos la única dificultad para difundir sistemas más productivos en el Viejo Mundo. Ya en los años diez y veinte, de hecho, los apóstoles de la organización científica del trabajo y otras técnicas de racionalización de las labores industriales habían comprobado que, en Europa, los empresarios podían ofrecer tanta o más hostilidad que sus empleados a la puesta en marcha de tales sistemas. En buena medida, el tejido empresarial europeo estaba formado por compañías pequeñas y medianas, gestionadas por familias que carecían de estudios formales. Esto contrastaba con las grandes sociedades anónimas americanas, que desde finales de siglo estaban experimentando una profesionalización de la gestión sin precedentes y apoyando las actividades de las nuevas escuelas de negocios<sup>6</sup>. La mayor parte de los administradores del Plan Marshall tenían en sus mentes la experiencia americana. Una vez desembarcados en Europa, sin embargo, comprobarían que el capitalismo industrial europeo era muy distinto del americano, y que cada país ofrecía además un paisaje particular, convirtiendo la aplicación de fórmulas generales en una empresa extraordinariamente difícil. Aun así, los empresarios continuaron siendo el objetivo preferente de la maraña de agencias a través de las cuales se canalizó la Ayuda Americana. Fueron ellos los destinatarios de las misiones industriales a los Estados Unidos, y las escuelas de negocios, las empresas de consultoría y una gran cantidad de organizaciones dedicadas al cultivo de la cultura empresarial, recibieron en Europa el apoyo decidido de los americanos<sup>7</sup>. También de la acción directa de las administraciones, materializada en las comisiones nacionales de productividad. Extinguidos los programas, o parcialmente reconvertidos en la futura Organización para la Cooperación Económica Europea, la Fundación Ford tomaría el relevo, haciendo del empresariado, una vez más, el principal instrumento para influir en las sociedades europeas<sup>8</sup>.

¿Fueron efectivas las iniciativas para difundir el modelo americano en Europa? En los estudios publicados hasta la fecha domina el escepticismo, tanto por parte de los que han reconstruido el proceso en general, como por la de quienes lo han analizado a través de algunas instituciones concretas, o han tratado de evaluar su impacto real

4- MAIER, Charles , "The politics of productivity: foundations of American international economic policy after WWII", en: *In Search of Stability: Explorations in Historical Political Economy*, Cambridge University Press, 1978, pp. 121-152.

5- Entre los trabajos más influyentes se encuentran : LOCKE, Robert R., *The End of the Practical Man. Entrepreneurship and Higher Education in Germany, France, and Great Britain, 1880-1940*, Greenwich-London, Jai Press, 1984; GUILLEN, Mauro F., *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago, The University of Chicago Press, 1994; LOCKE, Robert R., *The Collapse of the American Management Mystique*, New York-Oxford, Oxford University Press, 1996; AMDAM, Rolv Petter (editor), *Management, Education and Competitiveness: Europe, Japan and the United States*, London-New York, Routledge, 1996; KIPPING, Mathias y BJARVAR, Ove (eds.), *The Americanisation of European Business: The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, Roudedge Studies in Business History, 5, 1998; GOURVISH, Terry y TIRATSOO, Nick (eds.), *Missionaries and Managers: American influences on European management education, 1945-69*, Manchester-New York, Manchester University Press, 1998; GEMELLI, Giuliana, "Les écoles de gestion en France et les fondations américaines (1930-1975): Un modèle d'appropriation créative et ses tournants historiques", *Entreprises et Histoire* 14-15, pp. 47-63, 1997; GEMELLI, Giuliana (a cura di), *Scuole di management. Origini e primi sviluppi delle business schools in Italia*, Bologna, il Mulino, 1997; ENGWALL, Lars y ZAMAGNI, Vera, *Management education in historical perspective*, Manchester, Manchester University Press, 1998; ZEITLIN, Jonathan y HERRIGEL, Gary , *Americanization and its limits. Reworking US technology and management in post-war Europe and Japan*, Oxford University Press, (2000).

6- De acuerdo con el análisis ya clásico de Alfred D. CHANDLER, *La mano visible*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.

7- MOSSON, T.M., *Management Education in five European Countries*, London, Business Publications Ltd., 1965.

8- FORD FOUNDATION, *Annual Reports*, New York, 1954-1966.

en el crecimiento económico de uno o varios países. En general hay coincidencia en una serie de puntos. En primer lugar, sobre el escaso conocimiento que los “misioneros” americanos tenían del medio europeo en el que se movían<sup>9</sup>. Ni la diversidad cultural del continente, ni las tradiciones institucionales (incluidas la educación y diversos sistemas de modernización de la gestión empresarial), ni la dimensión del movimiento obrero, ni tampoco la naturaleza del tejido productivo o el naciente sector público, fueron entendidos correctamente. Al contrario, todo ello aparecía como una prueba más de la persistencia del antiguo régimen en Europa. En segundo lugar, las agencias estadounidenses actuaron con poca coordinación, y fueron muy sensibles a las relaciones y a las presiones personales. La resistencia que hallaron, en tercer lugar, por parte de los sindicatos, universidades, patronal y Administración en general, no hizo sino desorientarles todavía más. Por tanto, la americanización de Europa fue compleja intelectual y personalmente. Nada más revelador que el hecho de que algunos de los mejores aliados de los americanos procedieran de la tradición corporativa —cuando no fascista— europea. Esto da fuerza a la idea de que la ayuda americana sirvió de catalizador de muchos proyectos nacionales de liberalización y modernización de los sistemas productivos europeos. Su éxito vino entonces dado por la consistencia de las redes locales, nacionales y transnacionales que los modernizadores fueron capaces de tejer, así como de su entendimiento con los americanos, su interpretación de las tradiciones nacionales y su proximidad al poder. En un sugerente análisis comparativo, Marie-Laure Djelic ha explicado así el éxito de Francia y la República Federal de Alemania y el relativo fracaso de Italia<sup>10</sup>. En cambio, Zeitlin y Harrigel, cautos a la hora de identificar modernización con americanización, han puesto en tela de juicio el alcance de este fenómeno en la Europa de postguerra<sup>11</sup>. Señalan dichos autores que la acción conjunta de las agencias norteamericanas y de los muy diversos grupos sociales, nacionales y transnacionales, que pudieron influir sobre los poderes públicos, llevó habitualmente a definir sistemas industriales, sociales y culturales híbridos, adaptados creativamente a las realidades europeas.

Caben sin embargo pocas dudas acerca de la importancia concedida por los modernizadores de ambos lados del Atlántico a los empresarios en la reconstrucción de Europa tras la Segunda Guerra Mundial. Parece indudable que en la Europa de fines del siglo XIX y primera mitad del siglo XX el crecimiento del producto per cápita se vio muy influido por la existencia o no de un tejido empresarial preparado que pudiese adaptar y aprovechar nuevas ideas en la producción, organización, y distribución de bienes y servicios. Pero es difícil establecer relaciones causales claras entre el empresariado y el desarrollo económico de cualquier país. La experiencia de la segunda mitad del siglo pasado invita a pensar que en algunos ámbitos, como la educación empresarial, los más rezagados (Italia, Noruega, Turquía y también España) tendieron a abrazar las ideas americanas con más entusiasmo que los avanzados (Reino Unido, Francia, Alemania). Esto confirmaría la tesis de la convergencia, de acuerdo con la cual quienes estaban más atrás tendieron a crecer más aprisa en cuanto tuvieron a su alcance los instrumentos necesarios<sup>12</sup>. Pero si nos fijamos en otros ámbitos de la modernización, como las relaciones laborales o la racionalización de las plantas industriales, la pauta que acabamos de definir se desvanece. El caso español, del que nos ocuparemos a continuación, nos permitirá analizar muchas de estas cosas empíricamente. Nuestra intención es comparativa, pero no perdemos de vista dos peculiaridades de la modernización influida por los Estados Unidos que tuvo lugar en la España de los cincuenta y sesenta: la persistencia de la dictadura y la larga tradición de lo que Fuentes Quintana ha llamado capitalismo castizo<sup>13</sup>.

9- Gourvish y Tiratsoo, op. cit.

10- Djelic (1998), op.cit.

11- Zeitlin y Harrigel (2000), op.cit.

12- CRAFTS, Nicholas y TONIOLO, Gianni, *Economic growth in Europe since 1945*, Cambridge University Press, 1996.

13- FUENTES QUINTANA, Enrique, *El modelo de economía abierta y el modelo castizo en el desarrollo económico de la España de los años 90*, Zaragoza, Prensas

## 2. Guerra Fría y reconocimiento de la dictadura franquista: los Pactos de Madrid

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, y ante las crecientes diferencias entre los aliados, los países occidentales orientaron sus esfuerzos políticos a crear un bloque democrático unido que constituyera, con la ayuda estadounidense y bajo las directrices capitalistas, un modelo de desarrollo alternativo al comunismo soviético y rompedor con los últimos vestigios fascistas. Las características del gobierno franquista, así como su relación con las potencias del Eje durante la Guerra Civil y su equívoca neutralidad durante el conflicto mundial, le colocaron desde 1945 en una situación muy delicada, que desembocaría en su aislamiento internacional<sup>14</sup>. El bloque occidental confiaba en que este aislamiento, unido a la “tentación” del Plan Marshall, serían suficientes para propiciar la caída de la dictadura. Esto llevó a una postura dual frente a España. Las relaciones diplomáticas con el gobierno franquista se limitaron, condicionándolas a la democratización del régimen y a su incorporación a organismos y foros internacionales, mientras las transacciones comerciales, en cambio, se fortalecían. Con esta política ambivalente, los gobiernos europeos acallaban las quejas de la opinión pública, contraria a la dictadura franquista, pero obtenían las mercancías necesarias para su reconstrucción económica sin recurrir a las reservas, escasas, de dólares. Además, ponían de manifiesto su talante democrático, baza importante en la propaganda anticomunista, pero evitaban cualquier intervención directa en España, pues esta acción podría ocasionar la aparición de un nuevo foco de inestabilidad en la Península, únicamente beneficioso para los propósitos expansionistas de la Unión Soviética en Europa.

Pero el éxito de esta política fue sólo parcial. En el plano comercial, las relaciones se intensificaron, pero el aislamiento diplomático no consiguió la caída de Franco, sino todo lo contrario. A ello contribuyeron también, naturalmente, la propaganda franquista y el miedo a una nueva guerra civil por parte de la población, así como el apoyo de sectores para cuyos intereses la dictadura ofrecía más garantías que una desorganizada alternativa monárquica o la amenaza de inestabilidad política<sup>15</sup>.

Mientras, la política exterior franquista se encaminó a mejorar su imagen internacional, con el doble fin de conseguir normalizar las relaciones diplomáticas y de obtener ayuda económica. Para ello se recalcó el carácter católico y anticomunista de la dictadura, siendo sustituidas notorias personalidades falangistas por respetados católicos en diversos cargos de la Administración. De estos cambios, posiblemente el más significativo fue el nombramiento en 1945 de Alberto Martín Artajo como Ministro de Asuntos Exteriores, sucesor del Conde de Jordana, quien a su vez tres años antes había sustituido a Serrano Suñer en el cargo. Al mismo tiempo, se insistió en la necesidad de España para una eficaz defensa de Occidente, y se justificó la opción totalitaria como sistema de gobierno adecuado a la trayectoria histórica y política de la sociedad española. De hecho, los principales instrumentos de institucionalización del Régimen, como el Fuero de los Españoles, el Fuero del Trabajo, la Ley de Bases para el Régimen Local y la Ley de Sucesión de la Jefatura de Estado, se presentaron ante el exterior como elegidos en referéndum por el pueblo español, aunque todos los países fueron conscientes de las condiciones antidemocráticas en que esto se llevó a cabo.

La diplomacia franquista no impidió, pues, que los países europeos se opusieran a la participación española en el Plan Marshall y en el Programa de Recuperación Europea, algo que sí había sido contemplado por parte de algunos sectores en Estados Unidos<sup>16</sup>. El gobierno de Franco se mostraba públicamente reacio a dicha entrada por las condiciones políticas y económicas a las que quedaría subordinada, manifestando en algunas conversaciones

14- La Asamblea General de la ONU, en su Resolución de Diciembre de 1946, denunciaba la imposición del régimen franquista al pueblo español con la ayuda de las potencias del Eje, excluyéndole de esta institución y sus organizaciones. Asimismo, recomendaba la retirada de embajadores, y declaraba que esta postura no sería reconsiderada si no existían indicios de transición política en España: MORENO, Antonio, *Franquismo y construcción europea, 1951-1962*, Madrid, Tecnos, 1998; PORTERO, Florentino, *Franco aislado, la cuestión española (1945-1950)*, Madrid, Aguilar, 1989.

con los americanos la preferencia por un acuerdo bilateral. Entretanto, el recrudecimiento de la guerra fría estaba jugando a favor de los objetivos de Franco. Valorando la estratégica situación geográfica de la Península para la defensa de Europa ante una hipotética ocupación soviética, cada vez fueron más los grupos que abogaron por la normalización de las relaciones con España. Entre éstos, destacó la presión ejercida en el Congreso americano por el denominado Spanish Lobby, grupo heterogéneo coordinado por la diplomacia española a través de Lequerica, enviado a Estados Unidos como Inspector de Embajadas y Legaciones en 1945<sup>17</sup>.

Los primeros frutos de la acción sobre el Congreso americano se recogieron poco después del estallido de la Guerra de Corea. A pesar de la oposición del Departamento de Estado, en septiembre de 1950 se aprobó un crédito global para España de 62,5 millones de dólares. El organismo designado para su gestión y ejecución fue el Export Import Bank (Eximbank), banco público especializado en créditos a largo plazo concedidos para fomentar el desarrollo económico del país receptor. Su política consistía en conceder préstamos a proyectos concretos presentados por empresas privadas que justificaran técnica y económicamente su viabilidad y rentabilidad, probaran la inexistencia de mejores alternativas y se comprometieran a remitir informes periódicos sobre la ejecución de los fondos asignados una vez aprobados.

La ejecución de este crédito fue lenta y dificultosa. Por un lado, el propio Departamento de Estado y altos directivos del banco eran muy críticos con el régimen franquista, especialmente por la falta de libertades y la intervención estatal en la economía. Por otro, las autoridades españolas pretendían distribuir este crédito entre alimentos y materias primas, lo que iba en contra de las directrices de la entidad financiera. Además, en muchos de los proyectos presentados faltaba documentación, o se trataba de ocultar la participación del Instituto Nacional de Industria (INI), una institución que encarnaba el intervencionismo estatal y que las autoridades norteamericanas rechazaban de plano. Como resultado de este cúmulo de dificultades hasta 1953 no se aprobaron las autorizaciones que agotaban el total del importe concedido. A pesar de ello, el crédito otorgado en 1950 puede considerarse el primer éxito de la diplomacia franquista, pues supuso el inicio del acercamiento entre España y Estados Unidos, que culminaría en 1953<sup>18</sup>. Un aspecto muy importante de este proceso, por último, fueron las gestiones para la compra de los suministros americanos, que llevaron a crear o fortalecer contactos económicos y comerciales al otro lado del Atlántico, con intermediarios financieros, empresas americanas que participaron en algunos proyectos, o el mismo “pago de favores” de Lequerica al Spanish Lobby.

El paso definitivo hacia el reconocimiento internacional del régimen franquista tuvo lugar en septiembre de 1953, cuando, tras varios meses de negociaciones, fueron firmados los Pactos de Madrid. Según estos acuerdos, la potencia americana, a cambio de la utilización con fines militares de parte del suelo español, se comprometía a conceder ayuda económica, técnica y militar al gobierno franquista. De esta manera, el régimen no sólo avanzaba

15- Los países occidentales consideraban la monarquía como única alternativa viable, pero no pudieron llegar a un acuerdo para preparar su restauración. Portero, op. cit. Guirao afirma que, aún habiendo existido una alternativa organizada al franquismo, los países occidentales no habrían actuado, ante el riesgo de abrir un nuevo conflicto en la Península, sólo favorable a la Unión Soviética. Ni siquiera existió la cooperación necesaria para haber aplicado sanciones económicas a España. GUIRAO, Fernando, *Spain and the Reconstruction of Western Europe, 1945-57. Challenge and Response*, Oxford, Macmillan in Association with St. Anthony's Press, 1998.

16- No por el Departamento Estado, que siempre subordinó su actitud hacia España a la postura europea. VIÑAS, Ángel, “El Plan Marshall y Franco”, en *Guerra, dinero y dictadura. Ayuda fascista y autarquía en la España de Franco*, Madrid, Crítica, 1984; Guirao op. cit.; Portero op. cit.

17- Dentro del Spanish Lobby se han diferenciado cinco grupos: católicos; anticomunistas; parte del ejército, como el Pentágono; opositores a Truman, fundamentalmente republicanos; y “hombres de negocios” interesados por el mercado español, destacando los algodoneros del Sur. Portero op. cit.; Viñas op. cit.; VIÑAS, Ángel, *Los pactos secretos de Franco con Estados Unidos. Bases, ayuda económica, recortes de soberanía*, Barcelona, Grijalbo, 1981. Viñas limita el efecto de los empresarios, dado el pequeño tamaño del mercado español, los obstáculos franquistas a la inversión extranjera y el aspecto secundario de España en la política exterior americana. Liedtke enfatiza la influencia de estos grupos en el cambio de la orientación estadounidense hacia el Régimen. LIEDTKE, Boris N., *Embracing a Dictatorship. US Relations with Spain, 1945-1953*, St. Martin's Press-McMillan, 1998; LIEDTKE, Boris N., “Spain and the United States, 1945-1975”, en PRESTON, Paul y BALFOUR, S. *Spain and the Great Powers in the Twentieth Century*, New York, Routledge, 1999.

en su reconocimiento internacional, sino que conseguía recursos para la reconstrucción de la economía española, pendiente aún tras el fracaso de la política industrial franquista. El mecanismo era similar al del Plan Marshall. Buena parte de la ayuda era financiada por España, ya que debía depositarse en una cuenta del Banco de España el contravalor en pesetas de los dólares concedidos, lo que se denominaba contrapartida. De estos fondos, hasta 1958 su mayor parte se destinó a los gastos de la Administración americana en España y a la construcción de sus bases. Incluso parte de las pesetas disponibles para la realización de proyectos españoles se concedieron como crédito<sup>19</sup>.

Dejando a un lado la ayuda militar, entre 1951 y 1963 fueron desembolsados algo más de 1.300 millones de dólares a cargo de la ayuda económica americana<sup>20</sup>. De estos fondos, destacaron las partidas de alimentos, representando más de un 40% del total, y materias primas, con casi un 30%, en su mayoría constituidas por compras de algodón. El resto fundamentalmente se utilizó en las importaciones de bienes de capital, un 26%, y dentro de ellas, equipos para la industria eléctrica (28%), material ferroviario (14%), y maquinaria agrícola y siderúrgica (13 y 11 % respectivamente). Los fletes y la asistencia técnica, con un 1% y algo más de 0,5% del total, completaban el programa. En cuanto a los fondos de la contrapartida a disposición del gobierno español, la mayor parte se repartieron entre la agricultura (24%), en concreto a proyectos de colonización y regadíos, con un 75% de los recursos a este sector, y a infraestructuras, fundamentalmente a la rehabilitación y reconstrucción de la red ferroviaria y a obras hidráulicas (56,5%)<sup>21</sup>.

La distribución de estos fondos estuvo íntimamente ligada a las necesidades de la economía española y a los intereses americanos en la Península. El objetivo básico perseguido por los Estados Unidos era hacer un uso eficiente del suelo español con fines militares, para lo cual era preciso crear un clima favorable a las operaciones de su ejército. Este clima pasaba por estabilizar la economía española, combatiendo la inflación e imponiendo un tipo de cambio más realista, y, en segundo lugar, convencer a la Administración y a la población de las bondades de los Estados Unidos<sup>22</sup>. Hay que recordar que, para aprovechar al máximo las infraestructuras preexistentes y minimizar la inversión, las bases se localizaron cerca de núcleos de población importantes, convertidos de esta forma en objetivos militares en caso de conflicto bélico.

La actuación americana, incluida la distribución de la ayuda económica, se centró en todo momento en estos intereses militares. Así, para el correcto funcionamiento de las bases había que invertir en infraestructuras; para ganarse a la población, mejorar su nivel de vida, empezando por la alimentación; y para conseguir el apoyo del Estado y de los empresarios, asistencia técnica. Con ésta se pretendía, mediante el envío de equipos a Estados Unidos y la llegada de especialistas norteamericanos, dar a conocer, entre funcionarios, directivos y expertos, el paradigma tecnológico americano, subrayándose la importancia de la educación a todos los niveles y, especialmente, los logros del capitalismo<sup>23</sup>.

18- Las siguientes palabras en enero de 1950 del Vicepresidente del Chase National Bank de Nueva York, entidad intermediaria en la gestión del crédito del Eximbank y que colaboró activamente con los diplomáticos españoles, a Antonio Garrigues, abogado que participó en las operaciones con Estados Unidos, futuro embajador en este país y uno de los principales intermediarios de la inversión americana en España, son concluyentes a este respecto: "Desde ahora en adelante me parece que el caso de España debe quedar en manos de los españoles, porque la puerta ha sido ya abierta y ahora os toca a ti y a tus amigos sacar el mejor partido de ello". Archivo Suñez, R. 594. Una información detallada de las conexiones de la familia Garrigues con las empresas americanas puede encontrarse en MUÑOZ, Juan, ROLDÁN, Santiago y SERRANO, Ángel, *La internacionalización del capital en España, 1959-1977*, Madrid, Edicusa, 1978, pp. 422-424.

19- De la contrapartida de la Ayuda Económica, un 10 % se destinaba a gastos de la Administración americana en España, un 60% a la construcción de las bases, y el 30% restante a proyectos para el desarrollo español. Este último porcentaje se amplió al 90% en 1958, cuando se consideró financiadas las construcciones militares. En cuanto a la Contrapartida de la Ley Pública 480 y la Enmienda McCarran, adicionales a los convenios firmados en 1953, los porcentajes fueron del 30 y 20 por ciento, respectivamente, para gastos de los americanos, y el 70 y 80 por ciento restante para proyectos, en préstamo gestionado a través del Eximbank. FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA, Gabriel, "España-USA, 1953-1964", *Economía Financiera*, 6, 1964, pp. 14-51. La contrapartida también existió en los acuerdos del Plan Marshall, pero no en unos términos tan desventajosos para los países receptores, como reconocían las autoridades americanas. National Archives and Record Administration (NARA), RG. 469, entrada 387, caja 2.



Dado lo limitado de los objetivos de las autoridades norteamericanas en España, y el mayor margen de actuación que poseyeron frente al régimen franquista, en principio puede parecer que estos acuerdos no tuvieran un gran efecto, más allá del afianzamiento político del general Franco dentro y fuera de las fronteras, en el crecimiento español de estos años. Los recortes en la soberanía española aceptados por el Régimen, junto con los desventajosos términos de la distribución de la Contrapartida y las sugerencias de Franco de ampliar el suelo a disposición de los americanos a cambio de más dólares, parecen corroborar esta hipótesis<sup>24</sup>. Muchos contemporáneos, así como una parte de la Administración franquista, criticaron los escasos recursos concedidos desde Estados Unidos. Posteriormente, algunos autores han recalcado el valor de estas importaciones en la eliminación de importantes estrangulamientos en el sistema productivo español, derivados de la falta de materias primas y maquinaria, así como la presión sobre el Régimen para la consecución de ciertas medidas liberalizadoras, aunque aún fueran muy tímidas<sup>25</sup>. También se ha argüido que la firma de los acuerdos de 1953 originó un clima de confianza entre los inversores, al mejorar sus expectativas sobre la evolución de la economía y asegurar la estabilidad del país, propiciando el aumento sostenido de la inversión y fomentando por tanto el crecimiento económico<sup>26</sup>. Por otro lado, existen investigaciones que dan más importancia a los países europeos -los socios comerciales naturales de España- que a los Estados Unidos en el desarrollo del país. Las transacciones comerciales intraeuropeas habrían sido de acuerdo con esta interpretación el instrumento más eficaz de transferencia tecnológica después de la Segunda Guerra Mundial, provocando un lento y acumulativo proceso de crecimiento en toda la periferia europea<sup>27</sup>.

En las páginas que siguen se revisarán esas hipótesis. Y es que el análisis de los efectos de una partida concreta —y muy modesta cuantitativamente— de la asistencia norteamericana, la ayuda técnica, sobre el entramado económico y social hispano nos permitirá defender la idea de que los Estados Unidos contribuyeron a que los empresarios y directivos españoles más abiertos y dinámicos entraran en contacto con nuevas ideas y tecnologías. Su situación de atraso relativo, más el aislamiento de Europa al menos hasta 1958, hicieron de los “misioneros” y de los inversores americanos los más importantes proveedores de técnicas y de ideas para los españoles, desencadenando así un proceso de “americanización” muy notable que los investigadores, hasta ahora, han tendido a ignorar<sup>28</sup>.

20- La cuantía total autorizada fue de casi 1.500 millones de dólares. La distribución fue similar en ambos casos. Las diferencias vinieron por retrasos entre su la aprobación en el Congreso de las cantidades anuales y la fecha en que se hacían efectivas, así como redistribuciones, mínimas, entre las diferentes partidas. Las cantidades aparecen recogidas en CALVO, Óscar, *The Impact of American Aid in the Spanish economy in the 1950s*, MSc Economic History Dissertation, London School of Economics, 1998, p. 19.; CALVO, Óscar, *Credibility, expectations, and the impact of American aid in the Spanish economy in the 1950s*, Working Paper Universidad Carlos III, Madrid, 2000, pp. 5-8; CALVO, Óscar, “Bienvenido, Mister Marshall! La Ayuda Económica americana y la economía española en la década de 1950”, *Revista de Historia Económica*, Año XIX, n.º extraordinario, 2001, pp. 253-275. Este autor engloba los recursos obtenidos a cargo de la Ayuda Económica, firmada en 1953, y una serie de enmiendas adicionales, como la Ley Pública 480, la Enmienda McCarran, o el crédito de Commodity Credit Corporation, así como las donaciones de la Catholic Welfare Conference y los préstamos del Eximbank y el fondo de Préstamos para el Desarrollo.

21- Fernández de Valderrama, op. cit.

22- NARA, RG. 469, entrada 387, caja 1.

23- NARA, RG. 469, entrada 387, caja 2.

24- La posibilidad de aumentar el suelo español a disposición de los americanos fue comunicada al Secretario de Estado americano, Dulles, en una reunión sobre el desarrollo de los acuerdos que tuvo lugar en 1958. NARA, RG. 469, entrada 387, caja 1. Respecto a los recortes de soberanía, ver Viñas (1981) op. cit.

25- GARCÍA DELGADO, José Luis, “Crecimiento industrial y cambio en la política española en el decenio de 1950. Guía para un análisis”, *Hacienda Pública Española*, 100, 1986, pp. 287-296; FANJUL, Enrique, “1951-1957: El despegue de la industrialización en España”, *Lecturas de economía española e internacional: homenaje al 50 aniversario del cuerpo de Técnicos Comerciales del Estado*, Madrid, Ministerio de Comercio, pp. 125-149, 1981; FANJUL, Enrique, “El papel de la ayuda americana en la economía española, 1951-1957”, *Información Comercial Española*, 577, septiembre, 1981, pp. 159-165.

26- Calvo ops. cit.

27- Guirao op. cit.

Y eso a pesar de que el fenómeno estuvo respaldado por un incremento espectacular de las inversiones directas americanas<sup>29</sup>. Como en otros países, la eficacia de la ayuda técnica dependió mucho de la capacidad de americanos y españoles de tejer o de fortalecer redes sociales de alcance local, nacional e internacional.

### 3. Los instrumentos de la modernización

A comienzos de los años cincuenta, pues, en España también se institucionalizaron los cauces para que la corriente modernizadora de las estructuras sociales y económicas, apoyada explícitamente por el único aliado occidental del país, fuera imponiéndose, al menos parcialmente, a la política oficial del franquismo. El proceso cristalizaría a finales de esa década, bajo una gran presión interna y externa, dando curso a la liberalización y a la industrialización definitiva de los años sesenta y setenta. Aunque muchas de las ideas que aquí se consideran modernas estaban ya presentes desde los años veinte en algunos círculos españoles, singularmente los vinculados a empresas norteamericanas, o más abiertas en general al exterior, fue sobre todo a finales de los cuarenta y comienzos de los cincuenta cuando contaron con el respaldo de las agencias norteamericanas encargadas de recabar el apoyo militar de España en el marco de la guerra fría<sup>30</sup>. Con el respaldo institucional llegaron fondos para promover la modernización de la organización de las empresas —la ayuda técnica—, así como una política de presión sistemática sobre las instituciones hispanas y una identificación creciente entre la gestión empresarial y el espíritu capitalista<sup>31</sup>. Las agencias americanas -United States Operations Mission (USOM), Foreign Operations Administration (FOA) e International Cooperation Administration (ICA)- encargadas de difundir el credo capitalista en la España totalitaria del general Franco actuaron con las ventajas derivadas tanto de su experiencia previa en otros países europeos como del atraso relativo español, que lo hacía más poroso o menos resistente a las ideas foráneas, pero, en cambio, tuvieron que dedicar mucha energía a lidiar con la dictadura y los sectores más antiliberales. La acción conjunta de los agentes norteamericanos, algunos funcionarios españoles, los círculos empresariales más educados y sensibles a la necesidad de la integración mundial de la economía española, e instituciones tan consolidadas y tan ambiguas como la Iglesia, sirvió para tejer en las décadas centrales del siglo XX una serie de redes modernizadoras de la gestión y de la formación empresarial en los centros económicos más dinámicos del Estado, Madrid, Barcelona y País Vasco<sup>32</sup>. Empezaremos analizando los instrumentos, directa o indirectamente derivados de la ayuda técnica, que contribuyeron a ese proceso modernizador. Y en la siguiente sección examinaremos las redes que con los mismos crearon o reforzaron los empresarios españoles<sup>33</sup>.

Ni la organización científica del trabajo, ni la enseñanza reglada de la gestión empresarial, eran completamente nuevas en la España de los años cincuenta<sup>34</sup>. El país contaba desde 1850 con instituciones dedicadas directa o indirectamente a ello y muy influidas por el modelo francés. Existían en primer lugar las escuelas de ingeniería industrial, cuya historia accidentada acompañaría a la de la difícil industrialización española. En un análisis muy sugerente del papel de esta organización en la historia económica española, Santiago Riera ha subrayado que los ingenieros españoles —activos sobre todo en Cataluña—, más que contribuir a cerrar la brecha tecnológica que existía entre España y la Europa más avanzada, asumieron una función mediadora entre el capital y el trabajo que tenía por objeto tranquilizar a una sociedad recelosa de los efectos de la industrialización<sup>35</sup>. Esto es importante, porque el movimiento obrero —la “cuestión social” de la Restauración— ha sido un problema de primer orden en España, y un obstáculo también para la introducción de técnicas de racionalización de la producción y gestión. Por otro

28- Véase el interesante análisis, aún en prensa, de DELGADO, Lorenzo, “Les États-Unis et l’Espagne, 1945-1975: une liaison stratégique avec des effets secondaires”, *Relations Internationales*, 2001.

29- Estados Unidos ocuparía ya el primer lugar como inversor en España en los sesenta, con entre un 30 y 40% de toda la inversión directa. Para ese país, sin embargo, España apenas suponía el 1% de esa actividad. El tema, desde luego, interesó mucho a los economistas aplicados del momento: GALLEGO, Martín, “Las inversiones de multinacionales USA en España”, *Economía Industrial* 133, 1975, pp. 31-45; Muñoz et al., op. cit., p. 130.

lado, la vida asociativa de los colegios y escuelas de ingenieros no debe hacernos olvidar que eran muy pocos, y que estaban bastante aislados en la sociedad todavía rural que era España. La fascinación por la técnica, uno de los rasgos característicos de la Europa de entreguerras, también alcanzó a los ingenieros del país, impulsando en ámbitos muy diversos la puesta en práctica de métodos racionalizadores habitualmente importados de la vecina Francia. Los ingenieros militares, tan decisivos en la política industrial del siglo XX, participaron activamente de ese entusiasmo. Por el contrario, otra institución fundamental en España, la Iglesia católica, no tardó en poner objeciones a los efectos de la racionalización de la producción industrial sobre la clase obrera. Bajo la bandera de la doctrina social romana, grupos sociales muy diversos defendieron y teorizaron sobre la armonía entre capital y trabajo y la responsabilidad social del empresario. Pero nada de esto fue óbice para que algunos empresarios, casi todos ingenieros, trataran de poner en práctica en sus talleres algunos de los principios más difundidos del taylorismo.

Las escuelas de comercio constituyen el otro pilar de la tradición educativa empresarial en España. Fundadas a mediados del siglo XIX a imagen y semejanza de las francesas, tuvieron también una historia jurídica y financiera inestable. Los pocos estudios disponibles sugieren que estas escuelas nunca fueron elitistas<sup>36</sup>. Si el número de escuelas osciló entre 8 y 39, el de sus alumnos alcanzó sus máximos en el primer tercio de siglo y, tras el bajón de la guerra, en los cincuenta y sesenta. Para entonces, las nuevas facultades de Ciencias Políticas y Económicas ya les estaban robando el terreno que harían finalmente suyo en 1970, al absorberlas. Geográficamente, la escuela de Barcelona fue dejando atrás a la de Madrid, lo que sugiere que el mayor dinamismo productivo de la capital catalana sirvió para trabar una relación más intensa con la escuela, y viceversa<sup>37</sup>. Es difícil sin embargo saber si estas escuelas contribuyeron a mejorar la gestión de los establecimientos industriales y comerciales del país, si funcionaron como bolsas de trabajo, o si mitigaron el aislamiento característico de los empresarios, que era y es una función esencial de los centros de formación empresarial. Parece más bien que las cámaras de comercio y los círculos mercantiles —que proliferaron en muchas ciudades españolas a partir de los años ochenta del siglo XIX— y las asociaciones sectoriales —multiplicadas en los años veinte y treinta del XX— cumplieron esta misión bastante satisfactoriamente.

Con todo, la aparición de los primeros focos de modernidad en España está muy ligada a los Estados Unidos, a través de la inversión directa, del crédito del Eximbank y de los Pactos de Madrid. Respecto a la primera, resulta significativo que entre 1960 y 1975 la mayoría de las inversiones directas mayoritarias autorizadas por el gobierno fueran norteamericanas<sup>38</sup>. En cuanto a los efectos del tratado hispano-norteamericano, ya se han señalado algunos: puso al país en la órbita atlántica y anticomunista; facilitó su paulatina integración en las instituciones internacionales, a pesar de la oposición —más política que económica— de las potencias europeas; alivió las penurias económicas de la población; y desencadenó un proceso de transferencia tecnológica similar al de los países del Plan Marshall, a pesar de la menor cuantía de la ayuda española<sup>39</sup>. Es esto lo que aquí más nos interesa, pues la

30- Sobre la inversión directa americana en España en perspectiva comparada, véase el trabajo pionero de WILKINS, Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1974. El interés norteamericano por España, que había sido muy modesto, se intensificó drásticamente después de la guerra mundial. En la relación elaborada por la Embajada de Estados Unidos en Madrid en 1950 destacan tres sectores: automóvil, petróleo y distribución cinematográfica. NARA, RG 469, entrada 387, caja 31.

31- GIL PELÁEZ, José, "Los EE.UU. en el movimiento español de la productividad", *Información Comercial Española* 409 (septiembre), 1967, pp. 145-148; PUIG, Núria, "Educating Spanish Managers: the United States, Modernizing Networks, and Business Schools in Spain, 1950-1975", en R.P. Amdam y otros (editores), *Inside the Business School: The content of Management Education*, Oslo, Abstrakt Press (en prensa).

32- En un trabajo pionero, Buesa y Molero consideraron que el principal impulsor de esta corriente modernizadora había sido el Estado, como instrumento de la ayuda americana: BUESA, Mikel y MOLERO, José, "Cambio técnico y procesos de trabajo: una aproximación al papel del Estado en la introducción de los métodos de la organización científica del trabajo en la economía española durante los años cincuenta", *Revista de Trabajo* 67-68, 1982, pp. 249-268. Nosotras defenderemos la idea de que los empresarios tuvieron un papel bastante más destacado que las instituciones canalizadoras de recursos e ideas.

ayuda técnica, a pesar de suponer menos de un 1 por ciento de la ayuda económica, se diseñó explícitamente para aumentar la bajísima productividad de las empresas hispanas, facilitar la penetración del capital y la tecnología estadounidenses, y difundir los principios capitalistas en el país. Las agencias que se ocuparon de hacer realidad este plan contaban ya con la experiencia adquirida en los países acogidos al Plan Marshall. Y la más importante de las lecciones aprendidas en ese complejo proceso era que el contacto directo con las empresas, asociaciones y universidades americanas era el medio más barato y eficaz para ganarse la confianza de la población europea y difundir el credo productivista y capitalista<sup>30</sup>. Los administradores del plan definían el colectivo más receptivo e influyente como aquél formado por empresarios, burócratas, titulados y estudiantes brillantes y jóvenes. Naturalmente, la naturaleza sincrética del régimen franquista constituyó un serio obstáculo para que la Ayuda Técnica se dirigiera a esos colectivos. Suanzes, el autocrático presidente del INI, trató inicialmente de monopolizar tanto recursos económicos como proyectos de carácter técnico: intercambios entre empresarios, administradores y profesores de ambos países; becas para cursar estudios de organización industrial y administración de empresas en universidades americanas; creación de una escuela de negocios piloto; financiación de estudios sobre sectores industriales concretos; ayuda a la traducción y publicación de libros técnicos importantes. Esto demoró la puesta en práctica de muchos de esos proyectos, y fue causa de fricciones entre la Embajada de Estados Unidos en Madrid (donde tenían su sede las agencias competentes), las instituciones españolas que administraban el programa (en los ministerios de Asuntos Exteriores, Industria y Comercio y Educación) y el INI<sup>31</sup>.

En buena medida, la ayuda técnica se apoyó en instituciones ya existentes, y en personas, sobre todo, que estaban familiarizadas con los Estados Unidos. Una de esas personas era Fermín de la Sierra<sup>32</sup>. Ingeniero industrial por la Escuela de Madrid, De la Sierra había trabajado en el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo, creado en 1945 en el seno del Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Bajo los auspicios del Instituto, en 1946 y 1947 viajó a los Estados Unidos, donde visitó varias universidades, asociaciones empresariales y empresas del país relevantes en el campo de la organización industrial. A continuación se le brindó la oportunidad de visitar, en calidad de observador, algunas de las misiones de productividad creadas dentro del programa del Plan Marshall en varios países europeos. En 1952, y desde el Ministerio de Industria, fundó la Comisión Nacional de Productividad Industrial, de la cual sería secretario prácticamente hasta su disolución en 1964. La CNPI era naturalmente una de las señales más visibles que la Administración española mandaba al mundo occidental para ser aceptado por el mismo, pues pretendía impulsar y modernizar la empresa privada en España. Respondía también al deseo de los sectores más abiertos y capitalistas de esa Administración de aprovechar la oportunidad única que suponía el apoyo americano, articulado primero a través del crédito del Eximbank y después por medio de la ayuda económica y sobre todo técnica, a partir de 1954. Sería la CNPI precisamente la interlocutora de las agencias de cooperación americanas y el órgano director de los proyectos de carácter técnico más importantes y duraderos que financiaron los Estados Unidos hasta 1963: las comisiones regionales de productividad industrial y la Escuela de Organización Industrial. Se encargaría también la Comisión de proponer la distribución de los fondos de la ayuda técnica para cada ejercicio; de seleccionar a los miembros de cada una de las expediciones industriales y académicas que se realizaron en esos años; y de buscar colaboradores idóneos dentro y fuera de la

33- El concepto de redes empresariales procede, en sentido estricto, de la teoría de las organizaciones. Suele entenderse como una forma de organización distinta a la empresa moderna jerarquizada, que es la que ha inspirado la mayor parte de los análisis de sociología económica. En los últimos diez años, y gracias al impulso del neoinstitucionalismo, ha empezado a aplicarse también a entornos empresariales, y se ha lanzado la hipótesis de que las redes, como los grupos, describen mejor la dinámica empresarial de países de desarrollo tardío, dentro y fuera de Europa. Una obra de referencia: POWELL, W.W. y DIMAGGIO, P.J. (eds), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago University Press, 1991.

34- VEGARA, José María, *La organización científica del trabajo, ¿Ciencia o ideología?*, Barcelona. Fontanella, 1971; CASTILLO, Juan José, "¿Ha habido en España organizadores de la producción? (Entre dos congresos de ingeniería)", en S. Castillo (coord.), *El trabajo a través de la historia. Actas del II Congreso de Historia Social*, Córdoba, abril de 1995, 1996, pp. 233-264.

Administración. Casi siempre, la CNPI hubo de actuar con diplomacia, pues era, a fin de cuentas, un mediador entre la Administración americana -que buscaba influir en el disminuido sector privado-, la Administración de un Estado totalitario -ávida de concentrar la actividad económica en el sector público-, y las iniciativas que la sociedad civil -vasca y catalana sobre todo- había puesto en marcha antes o después de la guerra en las áreas de la productividad o la formación industriales. De la CNPI se esperaba asimismo que contribuyera a desbloquear muchas inversiones americanas en España, poniéndose al lado de la Embajada americana, y que facilitara su penetración y desarrollo.

En el seno de la CNPI, y con apoyo financiero y académico directo de las agencias y de universidades estadounidenses, se creó en 1955 la Escuela de Organización Industrial (EOI), la primera escuela de negocios a la americana en España y muy orientada por tanto, al principio, hacia la gran empresa, representada en Madrid por el INI<sup>43</sup>. La EOI contó con una hermana, la Escuela de Administración de Empresas (EAE), que, sin asesores norteamericanos, hubo de apoyarse en diversas instituciones locales, públicas y sobre todo privadas catalanas. La estrella de estas dos escuelas quedaría pronto eclipsada por instituciones privadas como el Instituto Católico de Artes e Industrias - Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas (ICAI-ICADE), en Madrid, la Escuela Superior de Administración de Empresas (ESADE) y, sobre todo, el Instituto de Estudios Superiores de Empresa (IESE) en Barcelona. Si los dos primeros nacieron de la colaboración entre empresarios locales y la Compañía de Jesús, el último fue fruto de una asociación parecida entre consultores vascos y catalanes y la Universidad de Navarra, del Opus Dei. En mayor o menor medida, todas las escuelas pioneras se beneficiaron de la ayuda estadounidense, aunque ninguna tanto ni tan directamente como la EOI. Con el tiempo, sin embargo, fue IESE la que más imitó el modelo americano, al vincularse institucionalmente a la mítica Harvard Business School. La americanización de IESE sería paralela a su éxito dentro y fuera de Cataluña, sin duda facilitado por el acceso a la

35- RIERA I TUËBOLS, Santiago, *Industrialization and technical education in Spain, 1850-1914*, en R. Fox & A. Guagnini (editores), *Education, technology and industrial performance in Europe, 1850-1914*, Cambridge University Press, 1994.

36- FERNÁNDEZ AGUADO, Javier, *Historia de la Escuela de Comercio de Madrid y su influencia en la formación gerencial española 1850-1970*, Madrid, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas - Ilustre Colegio Central de Titulados Mercantiles y Empresariales, 1997.

37- Entre 1914 y 1930 las cuotas de ambas escuelas pasaron de un 3 y un 15 por ciento a un 17,5 y 23,5 por ciento en 1930, y a un 9 y un 18,5 por ciento en 1960, según Fernández Aguado, op.cit.

38- A la inversión directa, estimada en más del 50% del total (si incluimos las inversiones realizadas a través de filiales suizas), hay que sumar los contratos de transferencia de tecnología, que en estas fechas se incrementaron de forma espectacular, con empresas americanas también a la cabeza. Gallego, op.cit, Muñoz et al., op.cit.

39- Frente a los aproximadamente 1.500 millones de dólares que percibió España entre 1953 y 1963, el Reino Unido había recibido 8.353, 5.343 Francia, 2.972 la República Federal de Alemania y 2.679 Italia. Calvo (2000), op.cit., p.256.

40- NARA, RG 469, entrada 387, caja 20.

41- Si bien el INI se interesó sobre todo por los créditos, mostrando una indiferencia creciente por todo lo relacionado con la ayuda técnica. Las fricciones con los americanos se vieron muy mitigadas por el hecho de que, como ya se ha señalado, los funcionarios eran uno de los objetivos prioritarios de los programas modernizadores de la gestión. NARA, RG 469, entrada 387, caja 18.

42- En la espléndida biblioteca que él mismo legó a la Escuela de Organización Industrial se conserva una de sus pocas obras: SIERRA, Fermín de la, *La concentración económica de las industrias básicas españolas*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1953. La crítica a la concentración industrial era uno de los temas recurrentes en la literatura falangista. De la Sierra fue sin embargo una persona flexible, que conjugaba la defensa del tejido empresarial tradicional -la pequeña y mediana empresa- con la admiración por el capitalismo americano. Los informes americanos sobre De la Sierra eran siempre elogiosos: NARA 469, entrada 387, caja 18.

43- La educación formal de los empresarios es aún un tema poco explorado. Existe un excelente análisis de sus inicios, encargado precisamente por la Fundación Ford a su principal beneficiaria en España, la Sociedad de Estudios y Publicaciones: FREDERICK, W.C. & HABERSTROH, C.J., *La enseñanza de dirección de empresas en España. Management Education in Spain*, Madrid, Moneda y Crédito, 1969. Un estudio reciente: PUIG, Núria y FERNÁNDEZ, Paloma, "Las escuelas de negocios y la formación de empresarios y directivos en España: Madrid y Barcelona, 1950-1975", *VII Congreso de la Asociación de Historia Económica*, Zaragoza, 2001.

44- ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN, *Informe de sus actividades*, Madrid, 1970.

Administración de varios miembros del Opus Dei. Hubo un año mágico, como veremos, para las escuelas de negocios españolas: 1958. El año en que se fundaron o arrancaron todas ellas, coincidiendo con los primeros pasos de la liberalización económica española y el reconocimiento del fracaso de la política económica del primer franquismo.

Pero donde la ayuda americana se hizo particularmente visible y duradera fue en la Asociación para el Progreso de la Dirección, creada en 1956 por el sociólogo Bernadino Herrero y por varios de los integrantes de uno de los primeros viajes de intercambio a Estados Unidos organizado por la CNPI. Desde el principio, APD centró su misión en los altos directivos de grandes empresas y en el fomento de la profesionalización de la gestión empresarial y la comunicación entre empresarios y directivos<sup>44</sup>. No es extraño que los gestores americanos miraran a APD como a su mejor alumno<sup>45</sup>. La historia de esta asociación constituye además un magnífico punto de partida para abordar la de la inversión americana en España y sus efectos profundos en la sociedad y la economía del país.

Tampoco es difícil adivinar que la historia de la ayuda técnica refleja, como un espejo, las transformaciones que se estaban operando en la economía, la política y la sociedad española de esos años. Pero no es éste el lugar para narrarla o analizarla. Bastará, creemos, con subrayar que a comienzos de los cincuenta la formación de empresarios, directivos y técnicos se había convertido en uno de los objetivos prioritarios de los planes de apoyo —y propaganda— americanos en España. Y con recordar que las ideas y las instituciones sostenidas directamente por los fondos norteamericanos no eran los únicos focos de modernidad en España, pero sí los más visibles. Dado el limitado número de personas preparadas y receptivas a este aspecto del capitalismo industrial, se tendió a cooperar, aunque hubo episodios de rivalidad de gran calado, especialmente en los últimos estadios de la ayuda, y relacionados con el cambio que se estaba produciendo en el gobierno español, especialmente el desembarco de los tecnócratas en la segunda mitad de los cincuenta. La Fundación Ford, que en la Europa democrática desempeñó un papel muy relevante en la década de los sesenta, actuó en España con extrema cautela, derivada de la incertidumbre política y económica que generaba la persistencia de la dictadura. Tras explorar el terreno, la Fundación optó por apoyar generosamente las actividades intelectuales del Banco Urquijo a través de la Sociedad de Estudios y Publicaciones<sup>46</sup>.

#### 4. Las redes empresariales

Es una idea central de este trabajo que los instrumentos de la ayuda técnica americana sirvieron para tejer unas redes en el terreno empresarial, público y privado, que tendrían una influencia desproporcionada en el desarrollo español. Las instituciones nuevas se apoyaron casi siempre en instituciones viejas, en círculos sociales y económicos bien definidos, más visibles quizás en las regiones de mayor tradición industrial que en el Madrid franquista, pero eficaces en todos los casos. En los cuadros 1, 2 y 3 se muestran las instituciones, actividades y personas que más influyeron en la difusión de los principios racionalizadores de la producción y la gestión empresarial en las tres regiones más desarrolladas, Madrid, Cataluña y el País Vasco, en las décadas de los cincuenta y sesenta. Sería erróneo atribuir la formación de estas redes a la ayuda americana, pues en los tres casos se observa que instituciones católicas como la Compañía de Jesús o el Opus Dei desempeñaron un papel clave en el campo de la educación empresarial, aunque siempre en respuesta a las demandas del empresariado local. El negocio de la consultoría, otro eficaz instrumento de modernización de la gestión de empresas, estuvo dominado por filiales europeas y americanas, como Bedaux. La presencia norteamericana fue todavía mayor en las empresas de ingeniería, uno de los vehículos de la transferencia masiva de tecnología que se registró al término de la segunda conflagración mundial, en particular en ámbitos como la industria petroquímica, la energía eléctrica o la ingeniería civil, que hemos preferido no incluir aquí en aras de una mayor claridad<sup>47</sup>.

45- NARA, RG 469, entrada 387, caja 18.

Con voluntad simplificadora también, hemos omitido las empresas representadas o asistidas por esas instituciones y personas, pero la reconstrucción, deliberadamente impresionista, que aquí ofrecemos se apoya en un análisis sistemático del entramado que la ayuda americana creó o reforzó en una España poco comunicada con otros países avanzados. Los nexos entre los beneficiarios del primer crédito del Eximbank, las primeras expediciones industriales a los Estados Unidos y los contratos relacionados con la construcción de las bases militares son en efecto muy fuertes. Como también lo son los que les unían a las comisiones regionales de productividad, escuelas de negocios, consultoras y asociaciones empresariales de esa primera oleada que consideramos estratégica. Todo apunta a que la ayuda técnica, canalizada a través de la Comisión Nacional de Productividad Industrial, constituyó una espléndida oportunidad para que empresarios, directivos y expertos de muy variada procedencia, pero atentos en todos los casos a lo que ocurría fuera de España, y sensibles al proceso innovador, adquirieran ventajas importantes en el contexto económico nacional y asumieran en consecuencia un papel relevante en el despegue de los años sesenta y principios de los setenta, por lo menos. Un reflejo de este hecho será la fuerte vinculación existente entre la inversión extranjera -que era fundamentalmente americana- con la banca nacional y también con el INI<sup>48</sup>.

La formación de redes para captar la ayuda americana tiene probablemente mucho que ver con tres cosas: el escaso desarrollo institucional del país, tal como los expertos enviados por la Fundación Ford insistían en señalar; el peso de los grupos empresariales de origen familiar en la economía española; y la oferta escasa de profesionales de la gestión empresarial con experiencia internacional<sup>49</sup>. Pero no debemos olvidar que en otros países europeos las redes actuaron también con gran eficacia. Nuestras redes presentan asimetrías regionales, administrativas e ideológicas significativas, si bien hubo una tendencia llamativa a especializarse y a cooperar, sin duda por el reducido tamaño del mercado. Muy a grandes rasgos, podemos afirmar que el proceso de americanización caló más en Madrid que en Barcelona o en el País Vasco. En Madrid se estaba privilegiando la industrialización, pública y privada, y la inversión estadounidense, lo que resultó en un crecimiento explosivo de la gran empresa<sup>50</sup>. En las cunas de la industria española, en cambio, las nuevas ideas y oportunidades tendieron a fundirse con las tradiciones sectoriales y asociativas, lo que hace que el impacto de la ayuda americana no sea tan visible. El caso de Vizcaya, vinculada secularmente a la gran empresa y a los círculos financieros madrileños, se sitúa a caballo entre los dos modelos.

En el cuadro 1 puede observarse que la CNPI y su principal artífice, el ubicuo Fermín De la Sierra, tuvieron un papel central en la difusión de recursos e ideas americanos<sup>51</sup>. Sus instructores, profesores y directores se familiarizaron tempranamente con las teorías y técnicas más modernas sobre organización industrial y tuvieron una presencia intensa en el tejido empresarial de todo el país, algo que la práctica del pluriempleo favoreció extraordinariamente. Desde el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo, José Artigas participó directamente en la creación y andadura de la CNPI. Los vínculos entre la CNPI, la EOI y la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid eran muy estrechos, por supuesto, pero también encontramos a sus profesores e instructores en escuelas y consultoras privadas, como ICAI/ICADE y TEA. Roberto Cuñat, por ejemplo, simultaneó su dirección de la consultora del grupo Urquijo, Técnicos Especialistas Asociados, con la del departamento de recursos humanos de Standard Eléctrica, un papel central en APD y la docencia en la CNPI, EOI e ICADE, siempre en calidad de experto en relaciones humanas, la corriente humanizadora del productivismo que impulsó Elton Mayo

46- Los informes más interesantes son los de Waldemar Nielsen y, sobre todo, Peter Fraenkel, que viajaron por España por encargo de la Fundación entre 1968 y 1971. Ford Foundation Archives, informes 004574 y 009024. El interés de la Ford se circunscribió siempre, por prudencia, a la educación, campo sobre el que se realizaron muy sugerentes análisis.

47- EGURBIDE, Pedro, "El "consulting" en España", *Información Comercial Española* (mayo), 1976, pp. 133-137; MOLERO, José, "Las empresas de ingeniería", *Información Comercial Española* (agosto), 1979, pp. 59-71.

48- Ver el interesante análisis de los consejeros comunes en: Muñoz et al., op. cit., pp. 362-393.

desde la Harvard Business School. En TEA convergieron dos grupos sociales de muy distinto talante: el liberal grupo Urquijo, ligado desde el siglo XIX a la inversión extranjera en España, y el católico Javier Benjumea, ingeniero por ICAI, fundador de la empresa de ingeniería eléctrica con sede en Sevilla Abengoa y principal impulsor de su patronato y del de ICADE. Fundado por empresarios y militares católicos, ICADE conoció un éxito fulgurante gracias a muchas cosas: sus conexiones con la élite madrileña y del sur de España a través de los colegios de la Compañía de Jesús; su relación directa con el ministro Martín Artajo; su hábil adaptación de la moderna gestión de empresas a la mentalidad de los patronos católicos; su atención a los mandos intermedios; y sus relaciones con la banca y el Ejército, que le permitieron ir erosionando el monopolio que la EOI había disfrutado como formadora de directivos del INI<sup>49</sup>. Relacionada con la multinacional americana 3M, Abengoa —el primer gran éxito de ICAI como impulsor de proyectos empresariales— tuvo sus primeros grandes contratos en el sector ferroviario —uno de los mejor atendidos por la ayuda americana— y en los aeropuertos de las bases americanas. Benjumea fue también uno de los primeros miembros de APD, donde se dieron cita las grandes empresas, españolas y americanas sobre todo, del momento. De un primer análisis de sus cien primeros miembros y actividades se deduce que la base de esta organización pro-americana, diseñada a imagen y semejanza de la American Management Association, era madrileña<sup>50</sup>. La banca, las compañías eléctricas, el Instituto Nacional de Industria, las cementeras, farmacéuticas, consultoras y el grupo Urquijo, así como otros socios de inversores norteamericanos, se daban la mano en APD, que en cierto modo actuó como consultora, ella misma, especializada en temas de alta gestión, un ámbito que las escuelas de negocio madrileñas o barcelonesas aún no habían explorado. Los principales impulsores de APD fueron sin embargo el polifacético ingeniero de Caminos José María Gonzalo Aguirre, entre otras muchas cosas director de Banesto y fundador de Agroman, una de las beneficiarias del crédito del Eximbank y adjudicataria de algunas de las obras de las bases americanas; y Francisco Barceló, director de Unión Eléctrica Madrileña y con experiencia en la Calvo Sotelo y en Hidroeléctrica Moncabril, empresas todas receptoras del crédito del Eximbank y muy atendidas por la ayuda técnica. Los brazos de APD se extendieron a Bilbao a través de una sucursal que dirigía Aguirre Isasi, y a Barcelona por medio de uno de los miembros de la prolífica e hiperactiva familia Rivière.

La empresa familiar del metal Rivière constituye probablemente el mejor espejo del movimiento modernizador de la gestión empresarial en Barcelona<sup>51</sup>. Unidos por varias generaciones a la Escuela Superior Técnica de Ingenieros Industriales de Barcelona y a los colegios jesuitas, bien situados en los círculos industriales de la ciudad, y relacionados con empresas extranjeras y la patronal europea católica del sector, los Rivière desempeñaron un papel activo en la modernización de la gestión empresarial en Cataluña y en sus propios talleres y despachos. Sus años de crecimiento explosivo coinciden con los de un gran contrato para fabricar las vallas metálicas de las bases norteamericanas. También se convirtieron en los primeros alumnos del Instituto de Estudios Superiores de Empresa, lo que les permitió aplicar por primera vez técnicas de dirección de empresas y participar en su adaptación al tejido empresarial familiar barcelonés. Fundado por un grupo de consultores vascos, con el ingeniero textil Antonio Valero a la cabeza, IESE mantuvo lazos directos con el entramado vizcaíno y guipuzcoano. Un buen ejemplo es Juan Manuel Elorduy, que en los años sesenta relevaría a la generación de Fermín de la Sierra en el Ministerio de Industria, propiciando o simbolizando la decadencia de la acción pública —CNPI, EOI— y el ascenso de la privada —IESE en particular—. Como ICADE en Madrid, ESADE en Barcelona se apoyó en las bases sociales de la Compañía de Jesús y diseñó programas para la patronal católica y para los mandos intermedios. Las instituciones públicas, o semipúblicas, tuvieron en el ingeniero José Orbaneja a su principal promotor. Profesor de Organización Industrial en la escuela de Barcelona, Orbaneja dirigió el centro regional de la CNPI, fundó la

49- Véase en particular el informe de Peter Fraenkel de 1968, Ford Foundation Archives, 004574.

50- Madrid absorbía un 36% de la inversión directa estadounidense en España. En Cataluña y en el País Vasco (donde la inversión europea estaba más consolidada), en cambio, sólo se concentraban el 26 y el 10% respectivamente. Muñoz et al., op. cit., pp. 132-134.

51- Agradecemos la entrevista que nos concedió en febrero de 1999, junto a Carlos Agulló, y que resultó extraordinariamente reveladora.



Escuela de Administración de Empresas y trabajó como consultor en La Maquinista Terrestre y Marítima, otra empresa relacionada con la CNPI y la ayuda americana. Junto a Orbaneja encontramos a Patricio Palomar, experto en cemento, participante en uno de los primeros programas de intercambio con Estados Unidos y directivo de Asland. La relación entre el sector del cemento y la construcción de las bases es también obvia.

El entramado vasco fue aparentemente el menos sensible a la ayuda técnica americana. La formación de empresarios estaba atendida desde 1916 por la Universidad Comercial de Deusto, creada de acuerdo con el modelo de la milanesa Bocconi. Quizás por esta razón no salió adelante el proyecto –aprobado por las agencias americanas– de crear una escuela similar a EOI en la Escuela de Industriales de Bilbao. La acción pública se articuló por medio de las comisiones regionales de la CNPI en Vizcaya y Guipúzcoa, que atendían las necesidades, muy distintas, de los industriales locales. Los instructores y consultores de la CNPI, como Carlos Agulló, discípulo de De la Sierra, no pudieron sino colaborar con las muchas asociaciones sectoriales de las dos provincias, que fueron también sus principales sostenedoras. Desconocemos, de momento, si hubo recelo o rivalidad entre unas y otras. En el terreno privado, y en Vizcaya, encontramos a Juan Manuel Elorduy, ingeniero instructor de la CNPI, consultor privado, directivo de Echevarría SA –empresa relacionada con los programas de intercambio técnico y la CNPI– y más tarde alto cargo en Industria con el ministro López Bravo y asesor del IESE. Pero lo más destacable de Vizcaya es que hubo una serie de empresas, relativamente grandes y receptivas a nuevas tecnologías, como Arregui Constructores, la filial americana General Eléctrica, Altos Hornos de Vizcaya y Babcock Wilcox, que colaboraron muy activamente con la CNPI. Los nexos con los créditos del Eximbank y la construcción de las bases son también claros.

El funcionamiento de las redes que acabamos de describir dependía en última instancia del tejido empresarial español. La penetración de nuevas técnicas e ideas inspiradas en el modelo americano fue fundamentalmente canalizado a través de las personalidades e instituciones descritas, pero, al igual que se ha observado para otros países, esta transferencia tecnológica no fue exacta, sino que se combinó, en diferente medida según empresas y sectores, con la realidad española. Nos parece significativo que dos de los mejores diagnósticos de esta realidad con los que cuenta hoy el investigador fueran auspiciados por la EOI. El primero es el informe que Arthur Shedlin, el consultor de Chicago que vigiló la puesta en marcha de la escuela piloto madrileña entre 1957 y 1959, redactó antes de partir<sup>55</sup>. Señalaba Shedlin, elogioso, que la EOI constituía uno de los mayores éxitos de la ayuda técnica norteamericana en Europa, pero que su futuro estaba condicionado, entre otras cosas, por el tejido empresarial español, del que destacaba cuatro características: las empresas medianas y grandes estaban dominadas por ingenieros sin formación empresarial o humanística, lo que obstaculizaba la modernización de las relaciones laborales, uno de los grandes problemas del país; las pequeñas y medianas empresas eran por lo común presas de los intereses familiares y de amistad; la profesionalización de la gestión era muy rara; y, a falta de una estructura jerarquizada y departamentos de recursos humanos, las relaciones humanas en las empresas presentaban muchas deficiencias y constituían un potencial de conflictividad.

Casi inmediatamente después se puso en marcha un ambicioso proyecto de la EOI: estudiar a escala nacional

52- Las historias conmemorativas de ICAI-ICADE ofrecen mucha información sobre sus impulsores. Pero nuestra información procede sobre todo de sus archivos históricos, facilitada extraordinariamente por sus responsables y por Pedro Abassolo. INSTITUTO CATÓLICO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, *Nuestra Casa, 1908-1984. 75 años*. Madrid, 1984. ICAI, más que ICADE, presenta casos muy interesantes de interrelación y clientelismo empresarial, como Talgo o la actual Iberdrola. INSTITUTO CATÓLICO DE ARTES E INDUSTRIAS, *ICAI 1908-1978*, Madrid, Instituto Católico de Artes e Industrias, 1978.

53- Sin la amable colaboración de María Teresa Lerroux (APD) no hubiera sido posible.

54- Caso estudiado por Paloma Fernández. Véase FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma, "La empresa familiar y el síndrome de Buddenbrook en la España contemporánea: el caso Rivière (1860-1979)", en A. Carreras, P. Pascual, D. Reher y C. Sudrià (editores), *Doctor Nadal. La industrialización y el desarrollo económico de España*, Barcelona, Publicacions de la Universitat de Barcelona, Vol. II, 1999, pp. 1398-1414; FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma, "Francisco Luis Rivière Manén", en E. Torres (director), *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, LID, 2000, pp. 374-379. Además: PUIG, Núria y FERNÁNDEZ, Paloma, "Modernising Spanish Companies: the Implementation of Modern Management Ideas in Spain, 1945-1975", *EGOS 17th Conference*, Lyon, 2001.

y regional la estructura empresarial y la mentalidad de los empresarios españoles. Los autores de este estudio ya clásico fueron Juan Linz, a la sazón profesor ayudante en Columbia, y Amando de Miguel<sup>56</sup>. Nuestros resultados son en muchos sentidos coincidentes con los de este trabajo. Según estos autores, el sector, entorno y trayectoria de cada empresa definía su grado de modernidad, expresado en su mayor o menor receptividad a nuevas tecnologías. La tradición empresarial regional resultaba también determinante a la hora de explicar el dinamismo empresarial y la tendencia, mayor o menor, a crecer, organizarse burocráticamente y profesionalizar la gestión. Nosotras hemos detectado también que, a pesar de la comunicación y cooperación inherente a las redes empresariales descritas, hubo pautas diferentes por zonas, más ligadas a su propia tradición Barcelona y el País Vasco, y más tributarias del impulso estatal Madrid y Asturias, por ejemplo<sup>57</sup>. Linz y Miguel subrayaban, con datos de comienzos de los sesenta, que en Barcelona o Guipúzcoa la persistencia de la empresa pequeña y familiar hacía a los empresarios en general más reacios a la burocratización y a la tecnificación –los indicadores de modernidad de este estudio de sus establecimientos. En cambio, en Madrid y Vizcaya, con empresas públicas o privadas más grandes y menor porcentaje de herederos entre sus directivos, detectaban una mayor receptividad a nuevas técnicas y teorías, así como una mayor contratación tanto de ingenieros como de mandos intermedios, de dentro o de fuera de la región. Si aplicáramos de forma explícita el concepto de americanización al análisis de estos autores –que lo hacen implícitamente, al identificar modernidad con el modelo de gran empresa gerencial americana- obtendríamos lo que nuestro estudio preliminar de las redes empresariales articuladas en torno a la ayuda técnica nos ha permitido concluir: que en general fueron más receptivos a las ideas americanas los empresarios madrileños y vizcaínos que los barceloneses y guipuzcoanos. En todas las regiones, sin embargo, hemos detectado una gran capacidad de organización para acercarse, cuando no monopolizar, a la ayuda técnica y obtener una serie de ventajas que, en la España aislada de los cincuenta, podían tener efectos multiplicadores extraordinarios.

Y es que lo verdaderamente relevante de los programas de ayuda estadounidense fue, a nuestro juicio, que actuaron como catalizador del movimiento modernizador que habría de acompañar la progresiva liberalización de la economía española en los años sesenta y setenta. En este sentido, la experiencia hispana es similar a la de los países del Plan Marshall, si bien la influencia norteamericana resultó todavía más intensa en España, al menos por dos razones: el menor desarrollo empresarial, que amortiguó choques o resistencias culturales, y la situación privilegiada en la que actuaron las agencias y empresas americanas hasta 1958, cuando España fue oficialmente aceptada por las instituciones europeas. Como en otros países europeos, la ayuda económica y técnica sirvió para tejer o reforzar redes sociales relativamente pequeñas, pero de gran impacto en el desarrollo político y económico. Se apoya esta afirmación en el estudio sistemático que estamos llevando a cabo sobre los beneficiarios de los programas de ayuda, de los socios locales de los inversores americanos y de los protagonistas de esas redes. Los “amigos de los americanos” emergen de esta reconstrucción como un grupo relativamente pequeño y homogéneo. Esta homogeneidad vendría dada por su pertenencia a familias de tradición empresarial y profesional, por su educación en colegios de élite, por su conocimiento de idiomas extranjeros y por sus relaciones internacionales, valores estos últimos nada desdeñables en una sociedad como la española. Pero hubo también oportunidades en la Administración y en el sector privado. Los primeros créditos del Eximbank y los contratos relacionados con la

55- Archivo General de la Administración, Comercio, Caja 36.572, Expediente 17.

56- LINZ, Juan y MIGUEL, Amando, “Fundadores, herederos y directores en las empresas españolas”, *Revista Internacional de Sociología* 21 (81), 1963-1964, pp. 5-38; 21 (82), pp. 185-216; 22 (85), pp. 5-28; MIGUEL, Amando de y LINZ, Juan, “Los problemas de la retribución y el rendimiento, vistos por los empresarios españoles”, *Revista del Trabajo* 1, 1963, pp. 35-140; MIGUEL, Amando de y LINZ, Juan, “Los servicios sociales de las empresas españolas”, *Revista del Trabajo* 3, 1963, pp. 27-115; MIGUEL, Amando de y LINZ, Juan, “Características estructurales de las Empresas españolas: tecnificación y burocracia”, *Racionalización*, 94, 1964, pp. 1-11, 97-104, 193-208, 289-296, 57- No hay duda que Asturias supone un caso central en el tema que estamos tratando. Fue el escenario de uno de los proyectos más aparatosos del INI, ENSI-DESA, y de algunos de los experimentos más queridos por la CNPI, la Fábrica de Mieres y Duro-Felguera. En Asturias se crearía también un centro regional de la Comisión.

58- BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO, *El desarrollo económico de España*, Madrid, Oficina de Coordinación y Programación Económica, 1962.

construcción de las bases, que situaron en el centro de las redes a sectores como la construcción, la electricidad y la siderurgia, son sólo algunos ejemplos de la estrecha relación que existió entre los Estados Unidos y lo que hoy no podemos sino considerar redes de modernidad. Queda para otro lugar, claro, examinar lo que realmente transmitían instituciones como las escuelas de negocios o las consultoras.

En el funcionamiento de estas redes también resulta crucial el entorno político y económico en el que actuaron. Resulta significativo que la mayor parte de las iniciativas aquí descritas empezaran a funcionar a finales de los años cincuenta, cuando se puso de manifiesto el fracaso de la política económica de la dictadura, el sistema social impuesto se resquebrajaba, y las democracias occidentales condicionaban el ingreso de España en los principales foros económicos internacionales a su liberalización. El Plan de Estabilización, presentado a las autoridades americanas en 1959, y el célebre informe del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento publicado en España en 1962, refuerzan aún más la tesis de un momento clave en la historia económica y social española, muy influido por sus principales socios internacionales<sup>58</sup>. En los años prodigiosos que siguieron a ese momento, las redes empresariales que hemos esbozado —y que fuera del contexto hispano difícilmente resultarían “modernas”— no hicieron sino afianzar su protagonismo. La agonía del franquismo autárquico, la ayuda americana y la presión internacional habían sido sus catalizadores, pero no sus progenitores. Lo premoderno siguió existiendo en España hasta el final de la dictadura y, en algunos aspectos, hasta hoy.

## Conclusiones

Dos razones poderosas explican el acercamiento entre Estados Unidos y España desde comienzos de los años cincuenta. La primera es geopolítica. Con la guerra fría, España, un país siempre secundario en la política exterior de los Estados Unidos, cobró una importancia extraordinaria como aliado contra la amenaza comunista en Europa occidental. A cambio de su apoyo militar (más pasivo que activo), a España se le brindaba una ayuda económica y técnica inferior pero comparable a la de los países del Plan Marshall. La segunda razón es de política interior. Accediendo a que se construyeran bases militares en territorio español, el régimen de Franco obtenía una ayuda económica deseada desde el final de la Segunda Guerra Mundial y urgente ante el fracaso de la política económica de la dictadura, y daba el primer paso hacia el reconocimiento internacional, con los Estados Unidos como embajador frente a una Europa occidental oficialmente hostil. En buena medida se trataba de un acuerdo óptimo que abría una nueva era en la posición internacional de España y en su desarrollo económico y social<sup>59</sup>.

No era el progreso económico y social de España, ciertamente, el objetivo de los Pactos de Madrid. La documentación americana deja claro que lo que pretendían —con distinto énfasis— las agencias y personas implicadas en la materialización de los programas de ayuda era garantizar una estabilidad mínima en el seno de la sociedad española para que las bases pudieran construirse y ser operativas. Tampoco pretendía la Administración norteamericana propiciar un cambio de régimen político. Pero sí conjurar la amenaza de un levantamiento social —elevando el nivel de vida de la población— y facilitar que los valores capitalistas fueran ganando terreno entre las élites del país, entre otras cosas para evitar la tentación comunista. Esto último encajaba perfectamente en la defensa de los intereses empresariales estadounidenses en España, algunos de los cuales habían quedado seriamente comprometidos por la política nacionalizadora de la posguerra.

Pero también el Plan Marshall estuvo sometido a imperativos ideológicos, y a un deseo sorprendente de reproducir en el Viejo Continente los modelos de producción y consumo de masas del Nuevo Mundo, o de lo más espectacular de éste. El prodigioso crecimiento de Europa occidental después de la Segunda Guerra Mundial estuvo en efecto acompañado de una política de productividad que no siempre obtuvo los resultados esperados en los escenarios, relativamente pequeños y muy ligados a sus propias tradiciones, de Europa. Haciéndose en cierto modo eco de

esos afanes por adaptar el modelo americano, los especialistas en la historia social y empresarial de la Europa de la segunda posguerra mundial han tendido a identificar modernización con americanización. Sin embargo, ni la imitación fue posible —las diferencias entre las dos orillas del Atlántico siguen siendo muy importantes medio siglo después—, ni el proceso consistió sólo en un programa de asistencia internacional. A los americanos, naturalmente, les costó familiarizarse con las instituciones europeas. Y a los europeos más interesados en fortalecer la presencia americana no les fue fácil vencer las reticencias que un programa de asistencia suele inspirar. Para el éxito de este proyecto hubieron de cumplirse al menos dos condiciones: que los agentes americanos encontraran aliados, públicos o privados, en cada país; y que allí surgiera conciencia de crisis, de que era necesario introducir cambios sustanciales en muchos ámbitos de la vida económica y social para crecer. La comunidad empresarial sería estratégica para garantizar el éxito de esos proyectos.

En España, los empresarios también eran centrales para lograr los objetivos de las agencias americanas de cooperación económica y técnica. De hecho, los instrumentos a través de los cuales se canalizó la ayuda técnica —que fueron los mismos que en el resto de los países europeos— estaban dirigidos a los empresarios: la CNPI, las escuelas de negocios, asociaciones como APD y consultoras. La americanización de España presentaba obstáculos serios, como la voluntad nacionalizadora de la Administración franquista, que había llevado a la creación del INI atropellando en muchos casos la iniciativa privada. También las reglas que regían el mercado en España desde comienzos de siglo —exacerbadas por la dictadura— eran poco adecuadas para el programa modernizador que americanos y americanizados perseguían con mayor o menor precisión. Estas razones hicieron que el programa de asistencia técnica también fuera planeado para instruir a los funcionarios sobre las reglas del juego y los beneficios potenciales del capitalismo.

En este artículo hemos presentado los primeros resultados de un proyecto de investigación en curso. Pretende este proyecto reconstruir las redes sociales que los empresarios españoles tejieron con los hilos de sus propias tradiciones, deseos y capacidades, y con los que les brindaban las agencias y las empresas norteamericanas. Nuestra conclusión más importante, hasta el momento, es que esas redes, particularmente densas en los vértices del triángulo de la España más desarrollada, fueron un instrumento eficaz de modernización. Modernizar es en la España contemporánea sinónimo de estar en contacto con los centros internacionales de innovación, establecer acuerdos y, en el mejor de los casos, aprender. La dependencia tecnológica se encuentra en la base del progreso económico y social de España, y el período del cual nos hemos ocupado aquí coincide con la industrialización definitiva y con un cambio social irreversible que contó con la asistencia de los Estados Unidos, el primer inversor extranjero del país en la época que nos ocupa. El proceso de modernización empresarial al que nos hemos referido tuvo un éxito notable gracias a la colusión entre las agencias norteamericanas y algunos empresarios modernos, que es lo que llevó a la creación o al fortalecimiento de círculos modernizadores en Madrid, Barcelona y el País Vasco. El fundamento de tal convergencia era por supuesto un intercambio de favores, plasmado en créditos a empresas privadas, en contratos relacionados con la construcción de las bases y en el apoyo humano y financiero brindado a las escuelas de negocios y a otras instituciones empresariales. El proceso cristalizó, como en varios países europeos tras la guerra, en un período de crisis, que es el que precedió al Plan de Estabilización de 1959. Este importante hito en la historia de España respondió a dos cosas: el fracaso económico de la política económica, con la consiguiente bancarrota del país y la disolución del frente —muy heterogéneo— de fuerzas políticas que se habían hecho con el poder desde 1939; y la creciente presión que se estaba ejerciendo en los principales foros internacionales para que el país se liberalizara. Es muy revelador de la influencia de los Estados Unidos en la economía española de la época que el texto del Plan de Estabilización se presentara a la Administración americana.

60. La idea se encuentra en los análisis de quienes participaron en las negociaciones, como Juan José ROVIRA, "La ayuda estadounidense", en: *Centro de Estudios Tributarios, Las inversiones de capital extranjero en España, vol. 1*, Madrid, AGESA, 1960; o Fernández de Valderrama, op. cit. y en la investigación en curso de Oscar Calvo, ops.cits.

Con este análisis preliminar de las redes empresariales vinculadas a la ayuda técnica americana hemos demostrado que existía una comunidad clara de intereses entre los empresarios españoles “modernos” y los “misioneros” americanos. Esto nos parece más importante todavía que la tesis, defendida por autores muy diversos, de que el principal efecto de la ayuda económica norteamericana fue crear un clima de confianza para la inversión, y que este clima explica parcialmente el prodigioso desarrollo de los sesenta<sup>60</sup>. Para nosotras, los Estados Unidos contribuyeron a la modernización de un sector estratégico del empresariado español a través de la ayuda técnica, cuyo efecto más importante fue crear o consolidar círculos abiertos al exterior e interesados en la innovación. En una economía muy cerrada, estos focos tuvieron lógicamente un efecto desproporcionado. Porque cada una de las tres regiones que hemos considerado contaban con una tradición industrial y empresarial diferente, las redes presentaban características distintas, fruto de la adaptación a entornos distintos. Las instituciones transregionales desempeñaron un papel también importante, pero, a grandes rasgos, Madrid se mostró mucho más permeable a la influencia americana que las demás, pues era la región con menor tradición industrial y mayor número de filiales estadounidenses. En Vizcaya, la presencia de la gran empresa facilitó la adaptación de nuevos métodos de gestión. En Barcelona y Guipúzcoa, en cambio, la modernización tuvo mucho más de híbrido. Pero profundizar en estas diferencias requiere otra investigación.

CUADRO 1. INSTRUMENTOS DE MODERNIZACIÓN EN MADRID

Centro	Instituciones implicadas	Principales actividades	Personalidades clave
Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo (INRT) 1948	Consejo Superior de Investigaciones Científicas	Organización científica del trabajo (estudios y difusión)	José Artigas
Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI) 1952	Ministerio de Industria y Ayuda Americana (1955-1960)	Organización científica del trabajo (formación y aplicación) e intercambio técnico con los Estados Unidos	Fermín de la Sierra
Escuela de Organización Industrial (EOI) 1955	Ministerios de Industria y Educación y Ayuda Americana (1957-1960)	Formación de empresarios y directivos	Fermín de la Sierra
Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) 1956	Empresas privadas españolas y Ayuda Americana	Formación de empresarios y directivos, difusión e intercambio de ideas	Bernardino Herrero, José M. Aguirre Antonio Garrigues, Roberto Cuñat, Francisco Barceló
Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas (ICADE) 1956	Compañía de Jesús y empresas privadas locales y Ayuda Americana	Formación de empresarios y directivos	Ignacio Díaz de Aguilar, Juan José Landecho, Juan Martín de Nicolás, Javier Benjumea
Técnicos Especialistas Asociados (TEA) 1952	Empresarios españoles (grupo Urquijo y otros)	Consultoría (organización empresarial e ingeniería)	Roberto Cuñat Javier Benjumea
Sociedad de Estudios y Publicaciones	Banco Urquijo y Fundación Ford	Organización de seminarios de humanidades y ciencias sociales	Juan Lladó

CUADRO 2. INSTRUMENTOS DE MODERNIZACIÓN EN BARCELONA

Centro	Instituciones implicadas	Principales actividades	Personalidades clave
Instituto de Economía de la Empresa (IEE) 1945	Barcelona School of Industrial Engineering	Organización científica del trabajo (estudios y difusión)	José Orbaneja Jorge Rivière
Centro regional de la Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI) 1954	Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI)	Organización científica del trabajo (formación y aplicación)	José Orbaneja Patricio Palomar
Filial barcelonesa de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) 1956	Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) e Instituto de Estudios de la Empresa (IEE)	Formación de empresarios y directivos, difusión e intercambio de ideas	Jorge Rivière
Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) 1958	Opus Dei y empresas privadas locales Harvard Business School	Formación de empresarios y directivos	Antonio Valero José Manuel Elorduy
Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) 1958	Compañía de Jesús y empresas privadas locales	Formación de empresarios y directivos	Varios
Escuela de Administración de Empresas (EAE) 1959	Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI) e instituciones públicas y privadas locales	Formación de empresarios y directivos	José Orbaneja

CUADRO 3. INSTRUMENTOS DE MODERNIZACIÓN EN EL PAIS VASCO

Centro	Instituciones implicadas	Principales actividades	Personalidades clave
Universidad Comercial de Deusto 1916	Fundación Vizcaína Aguirre y Compañía de Jesús	Formación de empresarios y directivos	Luis Bernaola
Centro regional de la Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI) en Bilbao y San Sebastián 1954	Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI) y varias instituciones públicas y privadas locales	Organización científica del trabajo (estudios y aplicación)	Juan Pagola José Manuel Elorduy Carlos Agulló
Escuela Superior de Técnica Empresarial (ESTE) 1956	Compañía de Jesús	Formación de empresarios y directivos	José M. Ostolaza
"Grupo Norte" de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) 1956 (autónomo desde 1961)	Asociación para el Progreso de la Dirección y empresas privadas locales	Formación de empresarios y directivos, difusión e intercambio de ideas	Aguirre Isasi