

Estados Unidos y la transformación general de las empresas españolas

The United States and the general change of Spanish companies

José Luis GARCÍA RUIZ

Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

La administración y dirección de empresas se consolidó en Estados Unidos en las últimas décadas del siglo XIX, mucho antes que en Europa. Pronto se entendió como un factor clave del liderazgo norteamericano y se abrió el debate en torno a la conveniencia de americanizar las estructuras empresariales de otros países. Dadas las enormes diferencias entre Estados Unidos y España, no fue posible avanzar mucho en esa dirección en nuestro país durante la primera mitad del siglo XX, pero, según se demuestra en este trabajo, también hubo muchas resistencias a una plena americanización durante las siguientes etapas desarrollistas. La cultura parece un factor importante a la hora de explicar estas dificultades.

PALABRAS CLAVE

Siglo XX
Relaciones Estados Unidos-España
historia dirección de empresas

ABSTRACT

Business administration was implemented in the United States during the last decades of the 19th century, much earlier than in Europe. Soon afterwards it was identified as a key factor in the American progress to world leadership and a debate on the possibilities of the Americanization of the business structures outside the United States was open. During the first half of the 20th century, it was not possible to go ahead in this way in the Spanish case because of the huge differences between the two countries. But, as it is shown in this work, there were also many difficulties during the fast growth years of the 1960s and afterwards. Culture seems to have played an important role in these resistances.

KEY WORDS

20th century
United States-Spain relationships
history management

SUMARIO Introducción. 1. Dos mundos distantes: la empresa española y la empresa norteamericana antes de 1953. 2. Los primeros contactos: la época de la ayuda y las grandes inversiones norteamericanas (años 50, 60 y 70). 3. La exploración de otros modelos: la influencia de Alemania y Japón durante las últimas décadas y la posibilidad de llegar a una «dirección hispana». Conclusiones.

Introducción*

La administración y dirección de empresas se consolidó como ciencia en Estados Unidos en las últimas décadas del siglo XIX, mucho antes de que adquiriera ese carácter en Europa. Pronto se vio que era un factor clave para entender la posición de liderazgo mundial alcanzada por el país, por lo que no es extraño que en todas partes se desatara el debate en torno a la conveniencia de la americanización de las estructuras empresariales¹.

La España de la primera mitad del siglo XX no fue ajena a ello pero, como veremos en el apartado 1, era tal la distancia que separaba a ambas sociedades y formas empresariales que difícilmente fue posible algún tipo de emulación. El apartado 2 arrancará del Pacto de Madrid (1953), acuerdo entre los gobiernos español y norteamericano que supuso un espaldarazo decisivo a la dictadura de Franco. Se abrían nuevos horizontes de entendimiento que, previsiblemente, deberían haber tenido su traducción en una americanización de la gestión empresarial, máxime cuando en España se carecía de modelo propio. Sin embargo, sólo en las numerosas filiales de las grandes multinacionales norteamericanas que se instalan en suelo español durante los años 60 y 70 se detectó una traslación completa. El mundo empresarial autóctono mantuvo una actitud más reservada, que coincidía con el criterio más extendido entre las autoridades. El apartado 3 se centrará en la exploración de modelos alternativos al norteamericano que se efectuó durante los dos últimas décadas del siglo XX, motivada por la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea y el éxito del paradigma japonés. Finalizaremos tratando de extraer algunas conclusiones.

1. Dos mundos distantes: la empresa española y la empresa norteamericana antes de 1953

1.1. Estructuras empresariales muy diferentes

Es conocido el escaso dinamismo de la empresa española en la primera mitad del siglo XX². La empresa industrial número 200 en el ranking por activos de Estados Unidos estaría coloca-

* Este trabajo se ha beneficiado de la participación de su autor en el proyecto «La influencia de los Estados Unidos en la modernización económica y social de Madrid, 1950-2002», financiado por la Comunidad de Madrid con Ref. 06/0127/02, y de su discusión académica en el Curso de Especialización del Consejo Superior de Investigaciones Científicas «Las relaciones entre España y Estados Unidos en el siglo XX (I): política exterior y economía», dirigido por Lola Elizalde y Lorenzo Delgado (febrero-marzo de 2003) y en el Curso de Verano de la Universidad Complutense de Madrid «50 años de relaciones entre España y los Estados Unidos» (1-5 de septiembre de 2003), organizado por Antonio Niño y Núria Puig.

¹ El enorme peso que ha tenido el *management made in USA* puede deducirse de la lectura de García Ruiz, J.L.: *Grandes creadores en la historia del management*, Barcelona, Ariel, 2003. Sobre la americanización de las empresas europeas existen numerosas obras, destacando entre las recientes Kipping, M. y Tiratsoo, N. (eds.): *Americanisation in 20th Century Europe: Business, Culture, Politics*, Vol. 2, Lille, Université Charles-de-Gaulle, 2002. En esta obra se insiste en que la americanización devino en la creación de modelos empresariales híbridos más que en el puro trasplante de la experiencia de Estados Unidos.

² Carreras, A. y Tafunell, X.: «La gran empresa en España (1917-1974). Una primera aproximación», en Hernández Andreu, J. y García Ruiz, J.L. (comps.): *Lecturas de historia empresarial*, Madrid, Cívitas, 1994, pp. 429-487.

da como quinta en el ranking español de 1917, cuarta en el de 1930 y primera en el de 1948. Igual proceso se dio con relación a Gran Bretaña, cuyos puestos respectivos serían el 33, el 23 y el 8. Sólo comparando con Alemania se aprecia mejora: puestos 25, 41 y 47, respectivamente. Pero claro, estamos hablando de una empresa alemana muy castigada por dos guerras mundiales.

A comienzos del siglo XX, las compañías ferroviarias constituían el paradigma de la gran empresa española, como lo habían sido cincuenta años antes en Estados Unidos. Sus activos representaban casi la mitad del total de las doscientas mayores. Hacia 1930, la hegemonía ferroviaria y de las compañías de transporte marítimo seguía sin ser cuestionada pero estaba en declive. Compañías eléctricas y de teléfonos ascendían, y también lo hacía la industria manufacturera, mientras que la minería rodaba por la pendiente. Finalmente, hacia 1948, no se habían registrado cambios sustanciales, aunque se nota una recuperación de los transportes en detrimento de las empresas mineras y eléctricas. En líneas generales, la pauta de especialización de la gran industria española estaba más próxima a la británica (ligada a manufacturas de la primera revolución industrial) que a la de Estados Unidos (líder de la segunda industrialización).

Si el cambio estructural no parece evidente en la especialización de la gran empresa, sí lo es el hecho de que entre 1930 y 1948 se produjo una intensa renovación en la cúpula de la gran empresa: sólo 7 empresas se mantuvieron entre las 20 primeras en cada uno de esos años. Esto se debía a dos factores: por un lado, la propia evolución del mercado; por otro, la intervención del Estado. Estas intervenciones fueron de gran calado en los años 20 —propiando, por ejemplo, los monopolios de la telefonía y del negocio del petróleo— y, luego, profundizadas por las actuaciones del Nuevo Estado del general Franco en favor de la empresa pública.

Todo lo dicho confirma la impresión de que el mundo empresarial español anterior a los Pactos de Madrid (1953) era radicalmente distinto al norteamericano. Aquí hasta las empresas grandes resultaban pequeñas, allí funcionaba un capitalismo dominado por grandes corporaciones que tenían sus sedes en rascacielos que desafiaban las leyes de la gravedad; aquí había una creciente intervención del Estado, allí se conservaban los rasgos esenciales del liberalismo económico; aquí las empresas se caían del *ranking* en pocas décadas, allí había permanencia en el liderazgo. Y eso por no hablar del abismo que separaba a ambos mundos empresariales en términos de innovación tecnológica y organizativa.

Pero existía un resquicio por el que podía colarse la americanización en España: el de las empresas de capital norteamericano. Antes de la Primera Guerra Mundial, su número fue muy escaso. Una conocida guía de la inversión extranjera, sólo recoge siete³: tres empresas manufactureras (la *Armstrong*, establecida en Sevilla en 1878; la *Singer*, establecida en Madrid en

³ Tortella, T.: *Una guía de fuentes sobre inversiones extranjeras en España (1780-1914)*, Madrid, Banco de España, 2000.

1894; y Corchera Internacional, establecida en Palamós en 1912 con capital franco-norteamericano); dos comerciales (la *Electric Supplies*, establecida en Barcelona en 1912 para vender productos *Westinghouse*, y *Bevan y Cia.*, establecida en Málaga en 1886 para dedicarse al comercio en general); un banco de negocios (la casa Morgan); y una compañía de seguros (La Equitativa de los Estados Unidos, establecida en Madrid, en 1882, como filial de *The Equitable Life Assurance Society of the United States*).

La última de la relación parece ser la más importante y, afortunadamente, disponemos de un estudio monográfico que, además, nos advierte de la existencia de otra compañía no recogida por la guía: *The New York Life Insurance*⁴. Según este estudio, La Equitativa fue una empresa muy exitosa pues ofrecía: 1) un producto muy atractivo en la época, basado en la combinación del seguro de vida con una tontina —que consistía en el pago de una cantidad mensual durante un periodo fijo y una vez finalizado éste se repartía el capital entre los sobrevivientes—; 2) la seguridad de responder con sus cuantiosas reservas depositadas en Estados Unidos. En 1914, su cuota de mercado en el ramo de vida se situó en torno al 20 por 100, no muy lejos de la otra compañía norteamericana, y siendo superadas ambas sólo por Banco Vitalicio. Los avatares de la guerra y el nacionalismo económico desatado hicieron que las filiales pronto perdieran esa privilegiada posición pero las compañías nacionales se aprovecharon de las técnicas actuariales y de gestión transmitidas por las empresas norteamericanas de seguro de vida.

Entre 1914 y 1945, es decir, entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial es, la inversión norteamericana en España se activó. El grueso de la inversión llegó en la década de 1920, donde se registran la aportación decisiva de la *International Telephone and Telegraph* (ITT) en la Compañía Telefónica Nacional de España y sus suministradores (Standard Eléctrica y Marconi Española, principalmente), la llegada de dos gigantes del automóvil (*Ford* y *General Motors*) y también el desembarco de *General Electric*. El Departamento de Comercio norteamericano estimaba que la inversión directa en España ascendía en 1929 a cerca de 500 millones de pesetas, cuando en 1918 habían sido menos de 18 millones. Y seguiría creciendo hasta los primeros años 40, cuando la magnitud del nivel alcanzado fue tal que, si se deflacta correctamente, no volveremos a encontrarla hasta los años 60⁵. Se ha señalado cómo los casos estudiados para estos años muestran una transferencia de tecnología y de modelos organizativos que se vería bruscamente interrumpida por la autarquía franquista⁶.

⁴ Pons, J.: «La aportación de las compañías de seguros de vida norteamericanas a la formación del mercado español (1909-1940)», en *La americanización en España: 50 años de influencia económica y social*, ponencias del seminario organizado por José Luis García Ruiz y Núria Puig, Universidad Complutense de Madrid, 12-13 de septiembre de 2002.

⁵ Tascón, J.: «Inversiones y empresas norteamericanas en España, 1929-1964», en *La americanización en España: 50 años de influencia económica y social*, ponencias del seminario organizado por José Luis García Ruiz y Núria Puig, Universidad Complutense de Madrid, 12-13 de septiembre de 2002.

⁶ Maluquer, J.: «La penetración del modelo económico norteamericano en España en el primer tercio del siglo», en *Las relaciones de España y Estados Unidos en el siglo XX (I): política exterior y economía*, ponencias del seminario organizado por Lola Elizalde y Lorenzo Delgado, Curso de Especialización del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, febrero-marzo de 2003.

1.2. La escasa difusión de la organización científica del trabajo

Las primeras publicaciones sobre organización del trabajo y de la empresa aparecieron en España a finales del siglo XIX gracias al trabajo de un puñado de reformistas sociales y expertos en formación profesional. Dada la concentración del mundo fabril en Cataluña, no resulta extraño que fuera en esa región donde se hicieran las principales aportaciones, como forma de dar respuesta también a una conflictividad social exacerbada. La falta de colaboración de la gran patronal catalana Fomento del Trabajo Nacional, partidaria de la mano dura, no facilitó la tarea.

Un célebre reformista de aquellos años, José Mallart, ha señalado que las dos primeras instituciones españolas que se ocuparon de la psicología industrial y organizacional fueron el Instituto de Orientación Profesional de Barcelona, nacido en 1914 en la Universidad Industrial de Cataluña, y la Junta de Pensiones a Ingenieros y Obreros, dependiente del Instituto de Reformas Sociales (precursor del Ministerio de Trabajo y Previsión Social)⁷.

El Instituto ejerció su actividad dependiendo de la Diputación Provincial y, más tarde, de la Generalitat de Cataluña. Se inició atendiendo a jóvenes que buscaban orientación profesional y a los conductores de autobuses urbanos que debían pasar un examen impuesto por la Municipalidad de Barcelona. Desde 1920 publicó una revista llamada *Analys* y participó en la organización de reuniones nacionales e internacionales, como la II Conferencia Internacional de Psicología Aplicada a la Orientación Profesional y a la Organización Científica del Trabajo (1921).

La Junta de Pensiones operó desde Madrid y participó en 1922 en la organización del Instituto de Reeducación de Inválidos del Trabajo, que tenía una Sección de Orientación Profesional y un Laboratorio Psicofisiológico encargado del estudio de las aptitudes remanentes de los mutilados por accidentes de trabajo, así como de ayudarles en su readaptación funcional y ocupacional. Nos dice Mallart que allí se experimentaron problemas de psicomotricidad y de ergología que sirvieron para los primeros cursos organizados en Madrid para la formación complementaria de médicos del trabajo, así como para un curso más largo, organizado especialmente para la formación de los técnicos que iban a trabajar en catorce oficinas-laboratorios de Orientación y de Selección Profesional. De la Junta surgió el Instituto de Orientación y Selección Profesional de Madrid, que fue integrado en 1924 en el Ministerio de Trabajo e Industria, al lado de las instituciones de enseñanza técnica.

En 1928 se constituyó el Comité Nacional de Organización Científica del Trabajo (CNOCT), con la colaboración de elementos que habían participado en las citadas instituciones, ingenieros y representantes del mundo empresarial y laboral, y que presidió el general, ingeniero y sociólogo José Marvá Mayer, que contaba con 82 años y una larga experiencia en entidades relacionadas con el Instituto de Reformas Sociales. Funcionó como una asociación libre y publicó trimestralmente la *Revista de Organización Científica*, cuya redacción se instaló en el ahora denominado Instituto Psicotécnico de Madrid. El CNOCT involucró a sus miembros en

⁷ Mallart, J.: *Psicología industrial y organizacional*, Madrid, Asociación Iberoamericana para la Eficiencia y la Satisfacción en el Trabajo, 1981.

el movimiento internacional a favor de la racionalización del trabajo y auspició la difusión del célebre «Gráfico Gantt»⁸.

Pero el CNOCT contó con escasos recursos y sufrió el desinterés del Estado y de los agentes sociales (empresarios y trabajadores), quienes desconfiaban del taylorismo —doctrina enunciada por el norteamericano Frederick W. Taylor para racionalizar la productividad en la fábrica— como solución para resolver los conflictos y aumentar la competitividad. La escasez de ingenieros era otro elemento que ejercía una influencia negativa. Dentro de los tayloristas existían, además, importantes diferencias. Se ha hablado de tres grupos⁹: «tayloristas convencidos» (como Pedro Gual Villalbí, destacado miembro del CNOCT); «tayloristas eclécticos» (donde se situaba César de Madariaga, también miembro del CNOCT pero con una gran preocupación por el factor humano); y «tayloristas eclécticos en transición» (como el citado José Mallart, pionero de la psicología industrial que, tras la Guerra Civil, sería un defensor decidido de las «relaciones humanas» en la empresa según defendían pensadores ligados a la Universidad de Harvard). Todos ellos sentían una profunda admiración por la revolución del *management* en Estados Unidos. La verdadera razón del fracaso de la organización científica del trabajo en la España anterior a la Guerra Civil parece residir en la estructura de la economía española que se encontraba tan atrasada que no existía apenas campo donde aplicar las nuevas ideas¹⁰.

La situación económica no cambió mucho hasta mediados de los años 50, pero los ingenieros se encaramaron en la cúpula directiva del Instituto Nacional de Industria y con ellos nacería el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo en 1946, donde Fermín de la Sierra se hizo cargo del Departamento de Organización Científica. Se produjo entonces una pequeña euforia en torno al taylorismo, que se difundió con rapidez entre las empresas públicas y el puñado de multinacionales extranjeras que operaban en España. Pero la actitud pro-taylorista no duró mucho por el rechazo de la Iglesia católica que ahora estaba dispuesta a interesarse directamente en la formación empresarial y directiva. El jesuita Martín Brugarola, asesor de la Organización Sindical, ya lo dejó muy claro en 1945 y en los Congresos Hispano-Portugueses de Patrones Católicos, celebrados poco después, se aceptó que se difundiera la expresión «relaciones humanas» como equivalente a «relaciones cristianas», apoyando con claridad este enfoque frente al taylorista¹¹.

⁸ Clark, W.: *El gráfico Gantt en la dirección de empresas industriales y comerciales*, Barcelona, José Montesó, 1935. Se trata del único libro que llegó a patrocinar el CNOCT.

⁹ Guillén, M.: «Guía bibliográfica sobre organización de la empresa española hasta 1975», *Documento de Trabajo*, Programa de Historia Económica de la Fundación Empresa Pública, núm. 9502 (1995).

¹⁰ Algunas excepciones estudiadas son los casos del calzado y de los grandes almacenes. Véase, Miranda, J. A.: «La Comisión Nacional de Productividad Industrial y la ‘americanización’ de la industria del calzado en España» y Toboso, P.: «La influencia americana en las empresas comerciales españolas. El caso de los grandes almacenes», ambas incluidas en *La americanización en España: 50 años de influencia económica y social*, ponencias del seminario organizado por José Luis García Ruiz y Núria Puig, Universidad Complutense de Madrid, 12-13 de septiembre de 2002.

¹¹ Brugarola, M.: *La cristianización de las empresas*, Madrid, Fax, 1945. La referencia a los congresos en Cuñat, R.: *Productividad y mando de hombres en la empresa española*, Madrid, Acción Social Patronal, 1955.

2. Los primeros contactos: la época de la ayuda y las grandes inversiones norteamericanas (años 50, 60 y 70)

2.1. El «desafío americano» en España

El impacto de la «ayuda americana» que desde 1951 recibió la dictadura de Franco ha sido discutido, poniéndose de relieve que si bien supuso algo menos de un 1 por 100 del PIB medio español y no alteró la política económica, su contribución a la modernización general de España y a la mejora de las expectativas fue indudable¹².

Pero hubo que esperar a julio de 1959 para que un decreto ley accediera a reconocer que era «sumamente aconsejable aumentar la cuota de ahorro con la aportación de capital extranjero a fin de que pueda mantenerse un ritmo de crecimiento económico lo más elevado posible». La respuesta fue inmediata: los apenas 4.000 millones de pesetas de inversión extranjera de 1959 se transformaron en más de 10.000 en 1961, más de 20.000 en 1965, más de 60.000 en 1970 y a la muerte de Franco se superaban los 125.000 millones.

Atendiendo al total de inversiones en proporción superior al 50 por 100 del capital de la empresa, autorizadas por Presidencia del Gobierno, entre 1960 y 1975, resulta que nada menos que el 40,61 por 100 tenía origen en Estados Unidos¹³. A mucha distancia, seguían: Suiza, 16,65 por 100, país que servía de puente a inversores de otras procedencias; Alemania, 10,54 por 100; Reino Unido, 10,13 por 100; y Francia, 5,42 por 100. Más de la mitad de estas inversiones se localizaban en sólo dos regiones: Madrid, con el 35,6 por 100; y Cataluña, con el 26,1 por 100, observándose una cierta especialización que dio pie a un célebre artículo de Ernest Lluch publicado en 1970 bajo el título de «Una Cataluña europea frente a un Madrid norteamericanizado»¹⁴.

Un informe de 1969 indicaba que de las 200 grandes empresas industriales norteamericanas, 92 mantenían 101 filiales en España, de las que 61 lo eran con participación mayoritaria¹⁵. Por el contrario, de las 200 grandes empresas industriales del mundo al margen de Estados Unidos, se contaban 50 con presencia en España, a través de 63 filiales, con sólo 42 con participación mayoritaria. Éstos y otros datos fueron recogidos en un libro periodístico donde se ofrecen opiniones de más de 40 representantes del mundo académico y empresarial que coinciden en sentirse impresionados por la avalancha de capital norteamericano, que tantos efec-

¹² Calvo, O.: «¡Bienvenido, Míster Marshall! La ayuda económica americana y la economía española en la década de 1950», *Revista de Historia Económica*, núm. extraord., 2001, pp. 253-275. Calvo, O.: «To what extent did the United States attempt to influence economic policy-making in Spain during the 1950's?», en *La americanización en España: 50 años de influencia económica y social*, ponencias del seminario organizado por José Luis García Ruiz y Núria Puig, Universidad Complutense de Madrid, 12-13 de septiembre de 2002.

¹³ Muñoz, J., Roldán, S. y Serrano, A.: *La internacionalización del capital en España, 1959-1977*, Madrid, Edicusa, 1978.

¹⁴ Lluch, E.: «Una Cataluña europea frente a un Madrid norteamericanizado», *Tele-Express*, 13 de marzo de 1970.

¹⁵ *Common Market Business Report*, abril de 1969.

tos positivos estaba teniendo en el desarrollo económico pero al precio de una fuerte dependencia que sólo se podría mitigar con un mayor acercamiento al Mercado Común europeo¹⁶.

Las cifras ponen de manifiesto una penetración muy amplia del capital extranjero, y en particular del norteamericano, en toda la estructura industrial española, dándose la circunstancia de que aquellos sectores más influidos fueron los más dinámicos. Son los casos de la industria química y de la industria automovilística, con contribuciones al crecimiento total, entre 1958 y 1972, en torno al 13 por 100 cada una. En un libro reciente se estudia un caso muy significativo: el de la toma de control por Chrysler de la gran empresa automovilística promovida por el emprendedor orensano Eduardo Barreiros¹⁷. En 1963, el empresario español pretendía haber encontrado en el gigante norteamericano la solución a sus constantes problemas financieros: la aportación de Chrysler permitiría multiplicar los recursos, promover la exportación y la mejora técnica y organizativa —Barreiros era un defensor de las modernas técnicas de gestión—, sin que esto afectara a la continuidad de los motores y vehículos industriales de la marca Barreiros. Sin embargo, pronto se vio que el verdadero interés de Chrysler estaba en introducir sus turismos Dodge y Simca, cuya producción y lanzamiento absorbieron más recursos de lo previsto y, además, no tuvieron la acogida esperada por lo que también hubo que cubrir cuantiosas pérdidas. A finales de 1967, sólo tres años después del acuerdo, Chrysler se hizo con el control de la empresa, en medio de una gran polémica.

2.2. *La dificultosa difusión del «management made in USA»*

La primera cuestión a dilucidar es el alcance real de la profesión gerencial en la España del franquismo. En los primeros años 60 se realizaron trabajos empíricos que parecían confirmar la idea de que los «directores» iban apareciendo en las empresas españolas a medida que tenía lugar en ellas y en la economía española un proceso de modernización¹⁸. Este proceso había traído tecnificación y burocratización, pero también «directorización», es decir, el hecho de que las empresas estaban empezando a ser gestionadas en su máxima responsabilidad por los directivos. Siguiendo el clásico análisis de Reinhard Bendix, era posible hablar en las empresas españolas de «fundadores, herederos y directores» como los protagonistas de distintas etapas de su evolución. Se constataba que España se hallaba todavía lejos de Estados Unidos, Alemania, Francia, Inglaterra, e incluso de Italia, pero se aseguraba que el proceso estaba en marcha y resultaría imparabable.

Sin embargo, diez años más tarde, cundía el escepticismo y se empezaba a pensar que la dinámica estructural de la empresa norteamericana no tenía por qué coincidir con la de un país

¹⁶ Bayo, E.: *El «desafío» en España*, Barcelona, Plaza y Janés, 1970.

¹⁷ García Ruiz, J. L. y Santos Redondo, M.: *¡Es un motor español! Historia empresarial de Barreiros*, Madrid, Fundación Eduardo Barreiros y Síntesis, 2001.

¹⁸ Miguel, A. de y Linz, J. J.: «Fundadores, herederos y directores en las empresas españolas», *Revista Internacional de Sociología*, 81 (1963), pp. 5-38, y 82 (1963), pp. 165-197.

tan diferente como España¹⁹. Ni siquiera era posible pensar en trasladar mecánicamente ese modelo a países grandes, como Francia, donde el Estado había impulsado decisivamente la burocratización. Era una ilusión cargada de ideología conformista creer que la democratización de la empresa se conseguía cuando la propiedad de una familia pasaba a ser propiedad de una corporación. Se advertía con claridad que no se podía estudiar en España la gestión empresarial del desarrollo industrial prescindiendo del papel clave de la intervención del Estado franquista y del control financiero de la banca.

Un ambicioso estudio realizado en 1980 por el Centro de Investigaciones Sociológicas trató de medir con precisión la evolución de los empresarios industriales españoles en razón del cambio socio-económico operado en las dos últimas décadas²⁰. Sus conclusiones fueron pesimistas: seguía siendo más fácil hacer una carrera directiva si se tenía vinculaciones familiares con la empresa; predominaban los ingenieros sobre los economistas; el 75 por 100 de los empresarios se manifestaban críticos con el Gobierno en general; la conflictividad laboral se juzgaba alta o muy alta; sólo el 2 por 100 consideraba que las empresas eran responsables de la conservación del medio ambiente; desde 1960 había crecido mucho la preocupación por la incertidumbre política, la supervivencia, la situación de los mercados y los problemas laborales; no se era capaz de concretar los incentivos monetarios para motivar al personal directivo; habían aumentado los técnicos pero no los administrativos en relación con los obreros por lo que el grado de burocratización seguía siendo bajo, etc. Las empresas con participación de capital extranjero se distinguían por resultar más modernas que la media. Estas conclusiones venían a coincidir con las de otros trabajos de menor envergadura acometidos en los años 70²¹.

Un segundo aspecto a analizar sería la orientación de las prácticas directivas y la influencia que en ellas ejerció el management norteamericano. Se ha estudiado cómo la «ayuda americana» vino acompañada del establecimiento de una serie de instituciones formativas que predicaban las bondades de ese estilo directivo; en particular, las oficiales Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI) (1952) y Escuela de Organización Industrial (EOI) (1955) (y su rama barcelonesa, la Escuela de Administración de Empresas, 1959). A esta última le surgirían competidores desde otro importante foco de pensamiento empresarial en España, la Iglesia católica. Los jesuitas añadirían a su ya veterana Universidad de Deusto (1916) el Instituto Católico de Administración de Empresas (ICADE) (Madrid, 1956), la Escuela Superior de Técnica Empresarial (ESTE) (Bilbao, 1956) y la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) (Barcelona, 1958), mientras el Opus Dei sacaría adelante el

¹⁹ Moya, C.: *El poder económico en España, 1939-1970*, Madrid, Tucur, 1975.

²⁰ AA.VV.: *Los directores de grandes empresas españolas ante el cambio social*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1981.

²¹ Payno, J. A.: *Los gerentes españoles. Su comportamiento en la dirección de las empresas*, Madrid, Moneda y Crédito, 1973. Pinillos, J. L. (dir.): *Imagen del directivo. Estudio sociológico sobre el alto directivo en las empresas de Madrid*, Madrid, Fundación Universidad-Empresa (Cuadernos Universidad-Empresa, núm. 114), 1976.

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) (Barcelona, 1956). Más tarde, llegarían la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC), fundada en 1965 por los Padres Reparadores, y el Instituto de Empresa, establecido en 1973 con un carácter laico y no oficial que serviría de modelo para otras muchas escuelas de formación. Todas estas instituciones terminarían siendo vehículos de americanización del mundo empresarial español, aunque sólo el IESE estableciera un vínculo permanente con una institución educativa de Estados Unidos, la Universidad de Harvard²².

En el entorno de las instituciones citadas ejercerían la docencia y la investigación un grupo de pensadores españoles sobre administración y dirección de empresas, cuyas obras tuvieron ocasión de ser discutidas y publicadas por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), creada en 1956. La APD se financió en parte con la «ayuda americana», por lo que cabría esperar una adscripción ideológica muy clara. Sin embargo, su línea editorial no fue tan explícita. Por ejemplo, en vez de ocuparse de traducir a los principales *gurús* del *management made in USA*, optaron por hacerlo con la obra de sus divulgadores europeos, que siempre introducían matizaciones y adaptaciones.

Ese fue el caso de Octave Gélinier, presidente de la consultora IDET-CEGOS, conocido sobre todo por haber difundido los principios de la «dirección por objetivos» de Peter F. Drucker, quizás el *gurú* norteamericano más respetado en España por su talante abierto y permeable, dispuesto siempre a recibir influencias de Europa y Asia, pues no en vano había nacido en Viena y realizado viajes de estudio por todo el mundo. En el prólogo al libro de Drucker que recoge sus seminarios en Madrid y Barcelona, organizados por la APD, se destacó sobre todo su carácter «antidogmático»²³.

La presentación en España de la obra de Gélinier *Fonctions et tâches de Direction Générale* (primera edición francesa de 1963 y primera española de 1965 por la consultora Técnicos Especialistas Asociados, TEA) corrió a cargo de Roberto Cuñat, presidente de TEA—empresa que como IDET también estaba asociada a la francesa Commission Générale d'Organisation Scientifique (CEGOS)—y fundador de la APD, quien destacó cómo su artífice había conseguido «presentar el espíritu y las técnicas que son el fundamento de la dirección por los objetivos, con una sistematización que satisface mucho más a la mentalidad latina que las exposiciones, a veces demasiado empíricas, de ciertos textos norteamericanos». Cuñat iba más lejos que el propio Gélinier en la introducción de su obra, pues se reconocía aquí una deuda importante con otras «obras y trabajos (principalmente norteamericanos) relativos a las técnicas de dirección [aunque] el lector no debe olvidar que la ciencia de la dirección se halla todavía en sus primeros balbuceos»²⁴.

²² Puig, N.: «The Americanisation of an European latecomer: transferring US management models to Spain, 1950s-1970s», en Kipping, M. y Tiratsoo, N. (eds.): *op. cit.*, pp. 259-275.

²³ Drucker, P.: *Reflexiones para un director*, Madrid, APD, 1973.

²⁴ Gélinier, O.: *Funciones y tareas de dirección general*, Madrid, TEA, 1965.

El manual de Gélínier estaba organizado en cinco grandes partes: 1) Investigación de los hechos, previsión y diagnóstico; 2) La secuencia: políticas, objetivos, programas, presupuestos; 3) La estructura; 4) Dirección de personal y problemas humanos; 5) El trabajo personal y la ética del dirigente. Se empezaba por señalar en la introducción que el papel de la empresa es «crear riqueza asegurando la satisfacción de necesidades de los hombres», y ello sólo era posible si hay excedentes que sirvan para asegurar su porvenir: «los móviles de interés personal y de interés general convergen hacia los criterios de rentabilidad y de expansión». Para cumplir su función, la empresa debía estar eficazmente dirigida, teniendo en cuenta que «dirigir es obtener un resultado de otros y ser responsable de lo que otros han hecho».

Las tareas de dirección, según Gélínier, serían: 1) Conocimiento de los hechos (previsión de la evolución externa y diagnóstico de los problemas internos); 2) Elección de los fines (políticos, con orientaciones cualitativas; y objetivos, con fines cifrados y fechados); 3) Organización de los medios (programas, presupuestos); 4) Definición de la estructura de las responsabilidades de ejecución (comunicación de los objetivos y programas, delegación, coordinación de los equipos y grupos de trabajo); 5) Conducción de los hombres (elección, perfeccionamiento, motivación); 6) Control (medidas o evaluación de la ejecución, acciones correctivas). La mayor parte de las tareas de dirección exigían estudio y toma de decisiones complejas, conducción de negociaciones con el arte de vender ideas y aportación creadora de ideas y soluciones nuevas. Estas tareas de dirección se aplicaban a todos los niveles jerárquicos. El empleo del tiempo de los directivos implicaba además «tareas de ejecución», de modo que un directivo eficaz debía mantener un equilibrio entre el tiempo que dedicaba a las tareas de dirección y a las tareas de ejecución no delegadas y, además, organizar metódicamente sus tareas de dirección.

En la escueta bibliografía, Gélínier citaba a un puñado de pensadores norteamericanos, donde destacaban Peter F. Drucker y Edith T. Penrose, pero la mayor parte de los autores eran franceses, incluyendo de forma conspicua al más conocido, Henry Fayol. Por otra parte, en la obra se deslizaban continuamente breves comentarios y alusiones que pretendían marcar distancias frente al *American way of life*. Por ejemplo, cuando se hablaba del golf como el «deporte mejor adaptado a los hombres de negocios» —por practicarse todo el año, cerca de las grandes ciudades y ser muy absorbente—, se añadía que, además, es inevitable pues «como muchas cosas americanas, nos invade»²⁵.

En el campo de las relaciones laborales, existía en España un profundo respeto y admiración por las aportaciones de la Universidad de Harvard, con G. Elton Mayo y Chester I. Barnard a la cabeza. Sin embargo, el principal investigador español, Ramón de Lucas Ortueta, advertía en su célebre manual —reimprimido en una decena de ocasiones durante los años 60, 70 y 80— que «el que la mayoría de estos procedimientos traigan el 'made in USA' nos obliga a aceptarlos con ciertas reservas, ya que de antemano sabemos que son recetas cuya aplicación está con-

²⁵ *Ibidem*, p. 387.

dicionada por numerosos factores». Para empezar, decía De Lucas Ortueta, en Estados Unidos el nivel de vida del obrero no difiere esencialmente del de su jefe, y el empresario «lejos de considerar a sus dependientes como seres pertenecientes a una clase social inferior, los reconoce como colaboradores indispensables en una obra común». Luego, «allí [en Estados Unidos] todo es grande y hecho a la medida de un continente con grandes distancias, grandes ciudades y grandes mercados [...] La alimentación es más rica en calorías y vitaminas, sobre todo por el buen acierto de sustituir los vinos por zumos de frutas y leche. Las comidas están mejor repartidas. Comenzando por un desayuno más abundante y nutritivo, éste permite la jornada continua, con una comida más ligera que apenas entorpece la energía muscular, ni rompe el ritmo del trabajo»²⁶.

En los últimos años del franquismo, no terminaba de aceptarse con comodidad la influencia de la dirección de empresas norteamericana. Un seminario organizado en 1973 por el Instituto Nacional de Racionalización y Normalización (IRANOR) que pretendía vislumbrar las características de la dirección en la España de los años 80 así lo puso de manifiesto²⁷. Intervinieron como ponentes hombres de empresa (Juan Miguel Antoñanzas, figura prominente de la empresa pública, y Antonio Durán, buen representante del mundo de la construcción) y académicos (los catedráticos Luis González Seara y Ramón Tamames), y todos coincidieron en lo mucho que nos distanciaba de Estados Unidos, aunque, como es habitual en España, los empresarios estuvieron más comedidos. La idea de que las empresas norteamericanas (incluyendo sus filiales en España) estaban organizadas de forma muy diferente a las españolas acababa de ser recogida también por un estudio que la Cámara de Comercio Americana en España encargó en 1971: el 88 por 100 de los dirigentes españoles encuestados así lo apreciaban²⁸.

En el debate del IRANOR, el planteamiento más completo de la cuestión se debió al profesor González Seara, quien empezó su intervención advirtiendo que le parecían muy interesantes las aportaciones de John K. Galbraith sobre la «tecnestructura» y el «nuevo estado industrial», pero también «excesivo ver ese modelo como de muy inmediata aplicación a la sociedad española». González Seara insistió en que en España existían dos elementos que gravitaban sobre el mundo empresarial que no se daban en Estados Unidos: una fuerte presencia del Estado y un poder de la «aristocracia financiera». Si incluso en Estados Unidos los planteamientos de Reinhard Bendix y James Burnham, que se empeñaban en presentar la historia empresarial como una sucesión de «fundadores, herederos, directores» resultaban simplistas, qué decir del caso español: «aquí un director de empresa tiene que enfrentarse con el

²⁶ Lucas Ortueta, R. de: *Manual de personal. Técnicas de dirección de personal*, Madrid, Index, 1987, pp. 18-19.

²⁷ AA.VV.: *Las características de la dirección en España en los años ochenta*, Madrid, IRANOR, 1974.

²⁸ Cámara de Comercio Americana en España: *Las inversiones norteamericanas en España*, Barcelona, 1972.

hecho de que existe una peculiar matización en las relaciones del Estado con la economía y en la pervivencia de viejos y tradicionales poderes».

También había que tener en cuenta, según González Seara, la configuración en España de las relaciones laborales. En aquel momento se daba la anomalía de que «el jefe máximo de los sindicatos es un ministro del Gobierno», por lo que su fuerza de negociación estaba evidentemente disminuida y «la negociación de la empresa con el mundo del trabajo no se plantea en términos de poder de esas dos entidades, sino que depende de lo que en aquel momento sea el juego real de otras fuerzas políticas, fundamentalmente el Estado». Sin embargo, era previsible que en el futuro se evolucionara hacia un modelo europeo, con sindicatos fuertes y autónomos que llegaran a alterar profundamente la relación entre tiempo de trabajo y tiempo de ocio, por lo que difícilmente habría convergencia también en esto con el modelo norteamericano.

En el debate, el público quiso saber más de la influencia de Estados Unidos en el futuro del mundo empresarial español. El profesor Tamames opinó entonces que para que el trasplante del *management* norteamericano fuera eficaz, era necesario que antes se hiciera una reforma fundamental del marco institucional del país receptor. En Japón la experiencia había tenido éxito porque «allí hubo unas reformas constitucionales muy serias, presionadas por el ejército norteamericano, por los Estados Unidos, pero que han sido aceptadas, asimiladas, mientras que esas mismas técnicas de *management*, en los países donde no se han hecho reformas, funcionan mucho peor; en el caso de la URSS o el caso nuestro. En el caso de la URSS podrán estar aplicando las mismas técnicas que los japoneses, pero con un rendimiento muy inferior, porque no tienen ese entorno que permite la aplicación de esas técnicas modernas de empresa. Y eso es lo que también nos falta a nosotros, y es lo que, en cierto modo, debe preocuparnos, y lo que pone de relieve, una vez más, que el marco político general no es extraño al mundo de la empresa, sino que es un marco importante también a tener en cuenta». Luego, Tamames insistió en que el futuro de la empresa española pasaba más por la convergencia con Europa que con Estados Unidos, destacando la originalidad de la co-gestión alemana o del cooperativismo español que tanta admiración despertaba entre los laboristas británicos como ejemplo de «democracia industrial».

En aquellos momentos en que se vislumbraba el fin del franquismo, en razón a la decadencia física de un dictador que difícilmente tendría sucesor, y en medio de una crisis económica internacional muy severa, no escaseaban los análisis que buscaban una salida airosa para la empresa española. Entre estos análisis, destacó el del que fuera vicepresidente (1956-1970) y luego presidente (1970-1988) de la citada APD, Gabriel Barceló Matutano, quien escribió una obra titulada *El dirigente del futuro* que tuvo mucha aceptación y conoció cuatro reimpressiones entre 1972 y 1976²⁹. Pues bien, este influyente ingeniero de caminos y consejero general de Unión Eléctrica defendía un enfoque ecléctico que terminaba desdibujando su admira-

²⁹ Barceló Matutano, G.: *El dirigente del futuro*, Madrid, APD, 1972.

ción cierta por Peter F. Drucker. Para Barceló Matutano, la dirección de empresas moderna era una ciencia («cuya profusa y, a veces, confusa bibliografía es difícil de asimilar»), pero también un arte, colocando esto último en un plano superior. Por otro lado, las técnicas modernas adoptaban reglas «que contrastan con las costumbres de la dirección tradicional en España». Para tener éxito habría que cambiar y cumplir las reglas, pero el autor añadía a continuación que «si los principios son siempre válidos, las formas de aplicación en cambio no se someten a fórmulas estereotipadas; por ello tampoco podemos adoptar tal como son los métodos que han tenido éxito en otros países. Se impone una selección, teniendo en cuenta la mentalidad, la evolución y la experiencia propia de nuestra industria»³⁰. En fin, incluso en este gran defensor del sistema formativo norteamericano, de nuevo aparecía la tradicional resistencia a aceptar sin reservas la americanización.

2.3. Un caso especial: el marketing

Un asunto que aporta elementos de interés para el debate es la implantación del *marketing* en España. Gracias a una tesis doctoral que Carles Barceló Valls, secretario del Club de Marketing de Barcelona, defendió en 1984 —dirigida por el historiador Pedro Voltes Bou— es posible reconstruir los principales hitos del proceso³¹. Barceló Valls empezaba advirtiendo que el concepto de *marketing* seguía sin gozar en la España de principios de los 80 de excesiva buena imagen por tres razones: 1) No se había introducido en la enseñanza superior oficial; 2) Muchos «pseudo profesionales» habían cometido numerosos errores; 3) La empresa y el empresario españoles tenían una mentalidad de beneficio a corto plazo donde faltaba una verdadera voluntad de servicio al cliente.

Los estudios formales de investigación de mercados se remontaban a la creación de la *Business School* de la Universidad de Harvard en 1911. Allí se desarrolló el concepto de *marketing*, que Barceló Valls resumía «como filosofía de gestión y dirección de la empresa que estudia científicamente al consumidor con el fin de ofrecerle los productos y servicios que necesita y desea y haciendo que la empresa trabaje coordinadamente, obteniendo la adecuada rentabilidad para sí y para la Comunidad y haciéndolo todo ello con un sentido dinámico y creativo». Antes de la Guerra Civil, hubo algunos autores e instituciones que pretendieron modernizar las técnicas de ventas y de publicidad —destacando el caso de Pedro Prat Gaballí y su *Escola d'Alts Estudis Comercials* de Barcelona—, pero sólo a finales de los años 50, con el fin de la autarquía del primer franquismo, empezó a difundirse el término *marketing* en España, aunque confundido con el de publicidad y, en el mejor de los casos, en su acepción más tradicional: subordinado a la producción, centrado en la simple venta de unos pocos productos y fundamentado sólo en la práctica.

³⁰ *Ibidem*, p. 8.

³² Barceló Valls, C.: *Implantación del marketing en España*, tesis doctoral presentada para aspirar al grado de Doctor en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universitat de Barcelona, 1984.

El primer plan de *marketing* aplicado en España fue desarrollado en 1953 por el francés Jean Bertin para Industrias Trinxet, S.A. A finales de 1951, Bertin había cruzado la frontera enviado por la asociación que agrupaba a los defensores franceses del *marketing* en misión exploratoria, y se convertiría en el primer consultor extranjero de renombre en España. Pero corrían los años de la «ayuda americana» y pronto se dejaría notar su influencia también en el *marketing*. En 1958 dos miembros del *National Sales Executives of New York* llegaron a España para impartir conferencias sobre la especialidad dentro del programa de colaboración cultural entre Estados Unidos y Europa conocido como «Operation Enterprise». Se trataba de Al Sears, que llegaría a presidir la citada asociación, y Bob Witney, que ejercería de secretario.

A raíz de este acontecimiento, la Cámara de Comercio Americana en Barcelona, con Manuel A. Caragol a la cabeza, impulsó la idea de crear una asociación para el estudio y la difusión del *marketing*. Rafael Camps (de Netol), Pere Carbonell (de Búfalo) y Josep Mestre (de Meyba), entre otros, secundaron la iniciativa y, el 10 de febrero de 1959, en el local del Instituto de Estudios Americanos se celebró la asamblea fundacional del Club de Jefes de Ventas, que contaría inicialmente con 69 socios bajo la presidencia de Camps. Para ayudar a la formación técnica de sus adheridos, no se dudó en traducir los abundantes folletos norteamericanos disponibles, que constituyeron la célebre colección denominada «Ayudas a la Venta». La asociación devendría en el Club de Márketing de Barcelona en 1962 y sería modelo para la de Madrid (fundada en 1960) y otras diecisiete más³².

El Club de Dirigentes de Ventas de Zaragoza sería el encargado de organizar, durante los días 29 y 30 de marzo de 1963, el Primer Congreso Nacional de Márketing y Ventas, en el Salón de Actos de la Feria Oficial y Nacional de Muestras³³. Fue dedicado a definir el moderno concepto de *marketing* y estudiar los mejores métodos de promoción, selección y formación de vendedores. Abrió el congreso el presidente de la Cámara Oficial del Comercio y de la Industria de Zaragoza, Antonio Blasco del Cacho, quien lo justificó pues «el buen paño ya no se vende en el arca» añadiendo que «tampoco el segundón, fracasado de la familia, fracasado en el colegio, puede hacer nada en el comercio; porque si el comercio era antes un arte más bien intuitivo, como el de un dibujante, o el de un escultor, o un músico, hoy se ha convertido en una ciencia y requiere gran preparación y gran estudio». Sin embargo, Blasco no pudo evitar pronunciarse en favor de un cierto eclecticismo al señalar que «yo forjaría al vendedor moderno con la gracia de un español, con la finura del francés, con el donaire del italiano, con el pacifismo del yanqui, con esa seriedad alemana y esa conciencia inglesa y el tesón japonés. Con eso formaría yo la imagen del vendedor moderno, pero al mismo tiempo asomado, como un investigador en su laboratorio, a los libros de la técnica actual y de la vida moderna»³⁴.

El Congreso finalizó con la aprobación en pleno de una docena de «conclusiones definitivas» donde se pedía: 1) Poner el acento en «la función ventas», pues la venta debía con-

³² Barceló Valls, C.: *Història del Club de Márketing de Barcelona*, Barcelona, 1984.

³³ AA.VV.: *I Congreso Nacional de Márketing y Ventas*, Club de Dirigentes de Ventas de Zaragoza, 1963.

³⁴ *Ibidem.*, pp. 7-9.

dicionar la producción; 2) La dignificación de la profesión de vendedor; 3) La unificación de la terminología empleada, aceptando en el mundo de habla hispana la palabra «márketing»; 4) Entender la promoción de los vendedores como una «doble función de búsqueda de fuentes de aprovisionamiento de candidatos y sistemas de individualización de los mismos»; 5) Que los exámenes de conocimientos objetivos y la grafología sólo sirvieran como factores de orientación en la selección; 6) Que la selección se dirigiera a descubrir tanto aptitudes (condiciones básicas) como actitudes (calidades humanas potenciales o adquiridas) del individuo, en función de la previa especificación del puesto de trabajo; 7) Que el fin de la formación fuera el desarrollo total de la personalidad del individuo y su integración en el equipo de la empresa; 8) Que hubiera continuidad en la formación de los vendedores; 9) Que las empresas de producción «cuidaran y estimularan la formación de los elementos de venta dentro de los operadores económicos intermedios»; 10) Elevar al Ministerio de Educación Nacional la petición de que la orientación de la formación en las Escuelas Técnicas de Grado Superior y Universidades fuese efectuada mediante el asesoramiento de comités o juntas integradas por «elementos actuantes en la vida de las empresas» a fin de conseguir un mayor acercamiento entre esas instituciones educativas y la empresa, que permitiese incluso el establecimiento de la disciplina de Márketing; 11) El estudio por los clubes de dirigentes de ventas de la fundación de una Asociación de Investigación Científica de la Venta, con apoyo estatal; 12) El envío de un telegrama de adhesión al Jefe del Estado, algo habitual en la época³⁵.

Durante la celebración del Congreso se insistió mucho en la necesidad de corregir la falta de prestigio de la profesión de vendedor en España. La Ponencia de Bienes de Consumo quiso expresarlo con crudeza: «Una vez terminados sus estudios, el joven candidato a vendedor se ve inmediatamente sometido a gran cantidad de presiones y prejuicios sociales. Es lógico, hasta cierto punto, que lo sea, ya que tanto la familia del candidato como su novia y la familia de ella tienen una idea muy rudimentaria de lo que es el vendedor, y esa idea se la han formado viendo el vulgar recogedor de pedidos que ha infestado nuestros mercados durante tantos años. Consideran que no valía la pena estudiar tanto para hacer lo mismo que puede hacer cualquier paleta»³⁶. La Ponencia de Servicios también apuntó que «es corriente considerar como un desprestigio el dedicar un hijo a la venta»³⁷. Por eso, Pedro Gual Villalbí, ministro presidente del Consejo Económico Nacional, clausuró el Congreso con palabras que insistían en la idea de que «el arte de vender ha sido sustituido por otro concepto: la ciencia de las ventas». Pero Gual también hizo una advertencia: «Tampoco os dejéis llevar del espíritu de imitación. Hablamos mucho de los métodos norteamericanos y de los métodos alemanes, por ejemplo. Están bien, son notables. Pero cada país tiene sus propios métodos; los métodos de conducta o las normas de conducta de los pueblos obede-

³⁵ *Ibidem*, pp. 127-128.

³⁶ *Ibidem*, p. 73.

³⁷ *Ibidem*, p. 99.

cen a su idiosincrasia, a su disposición temperamental; obedecen a circunstancias ambientales, son de difícil trasplante. Desde luego, ninguna de estas reglas, ninguno de estos modelos, puede considerarse que tiene un valor de utilidad universal. Nosotros, los españoles, ¡qué difíciles somos para poder vestir modelos ajenos!»³⁸.

El Club de Márketing de Barcelona, sin embargo, siguió seducido por el modelo norteamericano y envió a varios de sus miembros a Estados Unidos durante los años 60. Esta influencia se dejó notar en las Jornadas de Distribución Comercial que se organizaron en Sitges en 1966, en diversos seminarios, en la revista *Markerama* que se difundió a través de los clubes españoles y en los premios que se concedieron en los años 70. En 1977, Caragol, el hombre de la Cámara de Comercio Americana en Barcelona, accedería a la presidencia del Club, aunque en medio de una grave crisis de la institución y de la economía española, que se traducía en presupuestos a la baja para atenciones de *marketing*. Barceló Valls, que había accedido en 1979 a la secretaría del Club, concluía su tesis doctoral con apreciaciones muy pesimistas: «Los nuevos conceptos, las nuevas ideas operativas, surgen siempre en Estados Unidos, Alemania, Italia, Japón, etc.; España se limita a seguir a remolque con un *gap* de varios años. La economía del país está siempre pendiente del entorno, de lo que acontece fuera de nuestras fronteras; nuestros directivos dan la sensación de carecer de creatividad o, lo que es peor, de formación suficiente para innovar cuando la coyuntura demanda precisamente una innovación y una adaptación constantes, condiciones indispensables para aplicar una adecuada política de Márketing».

Junto al Club de Márketing de Barcelona, también contribuyeron a la difusión del *marketing* moderno: el Club de la Publicidad de Barcelona, que conoció diversos nombres desde que fuera fundado por Prat Caballí en 1922; la Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión (AEDEMO), fundada en 1968, en Barcelona, bajo el liderazgo del jefe de Estudios de Mercado de Nestlé, Ramón Masip; y la citada APD, que desde su fundación también ha prestado atención a este capítulo de la dirección de empresas.

En 1986, el Ministerio de Educación reconoció la existencia de estudios de *marketing* de forma autónoma en la universidad, al dividir las cátedras de Economía de la Empresa existentes en las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales en varias áreas de conocimiento funcionales, una de las cuales sería la de Comercialización e Investigación de Mercados. Sin embargo, como señaló Ignacio Cruz Roche en el prólogo al primer manual académico de la disciplina, con anterioridad se habían dado pasos en esa dirección a través de las asignaturas ofrecidas en las escuelas de negocios creadas en los años 50 y 60 y en la Universidad Autónoma de Madrid, cuyo plan de estudios había sido diseñado en 1968 con una fuerte influencia norteamericana, lo que permitió la creación del primer departamento universitario de Investigación Comercial bajo la dirección de Antonio Pulido San Román³⁹.

³⁸ *Ibidem*, pp. 149-150.

³⁹ Cruz Roche, I.: *Fundamentos de marketing*, Barcelona, Ariel, 1990.

3. La exploración de otros modelos: la influencia de Alemania y Japón durante las últimas décadas y la posibilidad de llegar a una «dirección hispana»

Con la vuelta a la democracia en 1977 se hizo preciso construir un nuevo esquema de representación empresarial que sustituyese al viejo heredado de la Organización Sindical franquista. La mayor parte de las organizaciones surgidas en los primeros momentos terminarían fusionadas en la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) presidida por Carlos Ferrer Salat. Una excepción importante fue la Asociación para el Estudio y Acción Empresarial, impulsada por José María López de Letona y Santiago Foncillas en 1976, que acabaría denominándose Círculo de Empresarios. Como relata un trabajo reciente, el Círculo tomó como contacto y modelo la *Business Roundtable*, organización norteamericana creada en 1972 que agrupaba a unos doscientos empresarios y altos ejecutivos. El objetivo principal de la *Roundtable* era influir en la política, produciendo informes, en su mayoría subcontratados, y contando con una estructura mínima⁴⁰.

A pesar de esta orientación inicial, el Círculo pronto mostraría una admiración explícita por el modelo de la «economía social de mercado» alemana. En octubre de 1977 fue invitado el profesor Dürr, de la Universidad de Nuremberg, para explicar las ventajas de este enfoque sobre el más simple del «laissez-faire». En la Asamblea del Círculo del 20 de abril de 1978 se llegó a la conclusión de que sólo la economía social de mercado «integra eficacia económica con justicia social». Para el historiador de la institución, todo ello no era sino reflejo del «viejo consenso intervencionista europeo socialista-democristiano-conservador» y se explica como forma de evitar que España se encaminara por los derroteros, aun peores, de la Italia de la confrontación social.

El caso es que la postura del Círculo coincidía con la mayoritaria entre la clase política que redactó la Constitución de 1978. El artículo 38 de ese texto legal fundamental dice que «se reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado», pero añade: «Los poderes públicos garantizan y protegen su ejercicio y la defensa de la productividad de acuerdo con las exigencias de la economía general y, en su caso, de la planificación». Poco después, en el artículo 40 se señala que «los poderes públicos promoverán las condiciones favorables para el progreso social y económico y para una distribución de la renta regional y personal más equitativa, en el marco de una política de estabilidad económica. De manera especial realizarán una política orientada al pleno empleo». En definitiva, la Constitución de la nueva España democrática hizo una apuesta clara por la economía social de mercado.

La inclinación del Círculo por la economía social de mercado le hizo entenderse bien con el ala derecha del Partido Socialista Obrero Español, que llegó al poder a finales de 1982. Sin embargo, diez años más tarde, cuando Carlos Espinosa de los Monteros asumió la presidencia del Círculo, se abandonaron completamente las veleidades en el campo socio-económico y, desde entonces, el Círculo se limitaría a defender una política pro-empresarial muy pragmá-

⁴⁰ Rodríguez Braun, C.: *25 años del Círculo de Empresarios*, Madrid, 2002.

tica y a remolque de los hechos y las disposiciones legales que fueran surgiendo. Es decir, el Círculo perdía sus señas de identidad y unía sus intereses al del resto de las organizaciones patronales españolas, que no estaban dispuestas sino a promover una buena relación con los sindicatos y hacer recomendaciones muy generales y ortodoxas sobre la política económica a seguir.

En ningún momento, los empresarios de la España de los años 80 y 90 parecen haber manifestado una gran admiración por el *management* norteamericano contemporáneo. No resulta extraño si tenemos en cuenta que esa forma de dirigir las empresas pasaba por grandes apuros frente a la atracción que ejercía en la Europa continental la «democracia industrial» al estilo alemán y en todas partes el nuevo paradigma japonés. El principal núcleo de formación de pensamiento empresarial en España, la APD, no dudó en publicar en 1983 un libro que proclamaba a Japón como «nuevo modelo»⁴¹. La obra llevaba una introducción de José María Aguirre Gonzalo muy significativa. Aguirre, además de miembro prominente de APD, era un ingeniero de caminos de San Sebastián que había desempeñado una brillante carrera empresarial al frente de grandes empresas como la constructora Agromán o el Banco Español de Crédito, y también de Acerinox, fabricante de acero inoxidable surgido en 1970 gracias a una *joint venture* entre las entidades financieras que él presidía y un grupo japonés integrado por *Nisshin Steel* y *Nissho Iwai*. Precisamente, Acerinox, la empresa que inspiraría su admiración por el modelo japonés, sería su obra más perdurable.

Comenzaba Aguirre exponiendo que «siempre he creído que las fuerzas espirituales son las que vencen en definitiva y así creo que el éxito japonés radica en su espiritualidad». La base más remota de ese éxito se encontraba en el excelente sistema educativo del que gozaba Japón ya en el siglo XIX, caracterizado por una «fuerte exigencia de calidad en exámenes y concursos». La excelencia formativa seguía siendo un rasgo del presente y en sus viajes por aquel país Aguirre había comprobado personalmente la afición que existía al estudio y la lectura: ¡en cada hogar japonés se recibían de media dos diarios y había publicaciones especializadas en economía que tiraban un millón largo de ejemplares!

Otra muestra de «cultura y espiritualidad», para Aguirre, era la de que «todos trabajaban para el país con el fin de mejorar la vida de los demás». Esto le hacía recordar «el espíritu alemán en la posguerra, que ha durado casi hasta ahora». Cuando «el trabajador español trabaja para sí, el trabajador japonés trabaja para mejorar a los demás». Ese «gran espíritu colectivo en la empresa» era algo que maravillaba a Aguirre, pues tenía como efecto que «el obrero trabaja con amor y desea que el fruto de su trabajo sea lo más perfecto posible»; por ello, «los americanos se esfuerzan por lograr la calidad japonesa».

Las condiciones de espíritu de empresa y de amor al trabajo, según Aguirre, hacían que en Japón hubiera un gran respeto a la jerarquía y también en la comunicación con los demás. Eso había facilitado extraordinariamente las negociaciones para fundar Acerinox: «Durante el

⁴¹ AA.VV.: *Japón hoy, nuevo modelo*, Madrid, APD, 1983.

montaje de la Fábrica de Acerinox (...) la planificación de la construcción y del montaje era perfecta (...) siempre tratan de lograr hacer las cosas, cualquiera que sea quien las haga y empleando los procedimientos que quieran. Lo importante es hacerlo y hacerlo bien». Y ponía como ejemplo la satisfacción con que acogieron los ingenieros japoneses la ingeniosa intervención de unos técnicos españoles en la colocación de una pieza de 75 toneladas con grúas, cuñas y gatos que no estaban preparados para ello.

Terminaba Aguirre resumiendo las claves del progreso japonés: «gran cultura, fruto de un excelente sistema educativo, aceptar la selección de los más capaces, deseo de progreso, confianza en el propio esfuerzo, amor a la patria, celo del prójimo, amor al trabajo, amor a la obra bien hecha, respeto a la jerarquía, tenacidad, paciencia, humildad, propósito de lograr mejor resultado, trabajo infatigable».

Pero nada mejor que leer la obra póstuma de Gabriel Barceló Matutano, *La formación del dirigente*, publicada en 1989, un año después de su fallecimiento, para darse cuenta del estado de confusión y frustración que empezaba a existir en España ante la imposibilidad de desarrollar un estilo directivo propio, ya estuviese o no basado en algún modelo dominante⁴². Barceló Matutano explicaba que «la dirección de empresas, el *management*, nació en Norteamérica y se propagó por todo el mundo, en especial por Europa Occidental. Nosotros estamos integrados plenamente en Europa, pero no tenemos la misma herencia temperamental ni el mismo talento que los otros pueblos de Occidente a causa de nuestra atormentada historia y de nuestra agreste geografía. No podemos, pues, limitarnos a una imitación mimética de lo foráneo, sino, conociendo la realidad de las experiencias europeas y americanas, adaptar su lección a nuestro estilo de vida, a la aspereza de nuestro carácter y a nuestras flaquezas y características»⁴³.

El empresario y alto directivo español tenía tanto virtudes como defectos sobre los que perfilar un estilo propio⁴⁴: 1) cuando surgía un problema, se tendía a buscar algún tipo de protección exterior; 2) se era capaz de improvisar, de adaptarse a entornos nuevos con gran rapidez, pues España era el país de la improvisación y de la divina improvisación; 3) la visión de las cosas era más a corto plazo que planificadora y anticipatoria; 4) faltaba sentido estratégico para defender los productos, escasa movilidad empresarial y demasiada ansia de aferrarse a un puesto directivo. En opinión de Barceló Matutano, la «teoría de la convergencia» de los modelos empresariales, en boga hasta la crisis de 1973, había sido arrumbada al descubrirse que «la cultura de un país determina implícitamente un modelo específico de dirección, pues cada cultura humana crea su propia organización social»⁴⁵. En este sentido, se mostraba muy impresionado por la obra de Geert H. Hofstede.

⁴² Barceló Matutano, G.: *La formación del dirigente*, Madrid, CDN, 1989.

⁴³ *Ibidem*, p. 52.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 66.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 73.

En España habían proliferado desde los años 70 las escuelas de negocios destinadas a formar directivos, vinculadas en muchos casos a prestigiosas instituciones norteamericanas y europeas; estas últimas, a rebufo de la integración de España en la Comunidad Económica Europea que estaba inclinando la balanza comercial y de capitales hacia este ámbito. Las escuelas proporcionaban una formación adecuada —en particular las más veteranas— pero, dado el nivel de desarrollo económico alcanzado, Barceló Matutano creía llegado el momento de «disponer en España de una auténtica dirección hispana adaptada a la idiosincrasia y al temperamento español mediante el estudio de ‘casos españoles’, pues lo ocurrido en Sagunto, Cantabria, Aluminio Alúmica, Astano, Euskalduna o el convenio colectivo de la Banca, etc., poco tiene que ver con los ‘casos americanos’. Asimismo habría que estudiar la forma más idónea de mando en España, con su gran distancia jerárquica y control de incertidumbre, muy alejadas del modelo americano que se divulga en las escuelas de ‘masters’»⁴⁶.

A tal fin se dedicaría una nueva Fundación para la Mejora de la Dirección Española, que nacería patrocinada por el Estado, la banca, las cajas de ahorros y las empresas y organizaciones que desearan adherirse. La Fundación recopilaría «casos españoles» y ofrecería créditos a los estudiantes de *Master in Business Administration* (MBA) buscando potenciar un modelo de «dirección hispana» que podría extenderse por América Latina y los países mediterráneos, incluidos los países árabes y los del Próximo Oriente.

La Fundación no llegaría a ser una realidad y la repercusión de las publicaciones españolas sobre *management* de la última década del siglo XX no parecen haber conseguido perfilar un modelo reconocible e influyente de «dirección hispana». En el prólogo a una obra colectiva reciente, el director general de La Caixa, Isidro Fainé, decía coincidir «con la opinión de que nuestra particular idiosincrasia rechaza una mera traducción de las teorías foráneas del *Management*. Es obvio que hay autores —principalmente norteamericanos— que tienen una particular influencia, aunque sólo sea por el largo recorrido que tiene ya el estudio del gobierno de las organizaciones en los Estados Unidos. Sin embargo, muchas son nuestras particularidades, que exigen no sólo una adaptación, sino una producción propia»⁴⁷. Pero, a continuación, Fainé destacaba como aportaciones más relevantes la «dirección por valores» (propuesta por Shimon L. Dolan y Salvador García) y la «dirección por hábitos» (fruto de Javier Fernández Aguado) que siguen basándose en paradigmas ajenos aunque con cierto afán de novedad, pues se trata de modelos basados en pensadores clásicos de la India y Grecia, respectivamente.

Los autores citados en el párrafo anterior están a la vanguardia del pensamiento empresarial español, pero lo que suele aceptarse como modelo organizativo en la España de nuestros días sigue viniendo de Estados Unidos con la particularidad de que incorpora los avances de la revolución protagonizada en las últimas décadas por el *management* japonés. Éste es el caso, por ejemplo, del estudio realizado por un grupo de profesores de la Universidad Pública de

⁴⁶ *Ibidem*, p. 209.

⁴⁷ AA.VV.: *Management español: los mejores textos*, Barcelona, Ariel, 2002.

Navarra, con el apoyo de la Fundación BBVA, que ha conseguido mostrar el cambio organizativo reciente de la industria manufacturera española a la luz, principalmente, de los estudios de Paul Osterman, investigador del *Massachusetts Institute of Technology* muy proclive a aceptar las aportaciones asiáticas: gestión de la calidad, políticas de recursos humanos que estimulan el aprendizaje continuo, el trabajo en grupo y la participación, relaciones próximas de colaboración con suministradores y clientes, etc. Según el estudio, sólo el 16 por 100 de las empresas españolas (incluyendo filiales de multinacionales) dispondrían de un sistema de gestión avanzado a la altura de 1997, por lo que se concluye que la empresa española progresa muy lentamente en su proceso de transformación organizativa y de adaptación a un mundo, como se puede apreciar, en constante mutación⁴⁸.

Conclusiones

En este trabajo hemos intentado evaluar el impacto del *management* norteamericano en la modernización de la empresa española durante el siglo XX. Lo hemos hecho, principalmente, al hilo de la obra de los mayores expertos, tratando de destacar su aceptación, rechazo o matizaciones sobre las ideas foráneas, en particular las procedentes de Estados Unidos. También hemos incluido en el análisis algunos casos estudiados, aunque su número dista de ser suficiente y representativo.

Antes de la Guerra Civil, se confirma la impresión de que la influencia de Estados Unidos fue muy limitada, por el escaso —aunque significativo desde finales de los años 20— número de filiales y, sobre todo, por la imposibilidad de aplicar con provecho los métodos *made in USA* en un país tan completamente diferente como era España. Los proponentes de una organización científica del trabajo a la española no pasaron de ser un puñado de gente culta y bienintencionada con muy poco poder a su alcance.

El primer franquismo concedió protagonismo a los ingenieros por venir animado de propósitos industrialistas y esto dio un renovado impulso al taylorismo a finales de los años 40. Sin embargo, la reacción airada de la Iglesia Católica en su contra y a favor de un enfoque basado en las relaciones humanas pronto dio al traste con esa corriente. En la segunda mitad de los años 50, las escuelas de negocios dependientes de la Iglesia (que eran mayoría) y los consultores y psicólogos industriales se pusieron de acuerdo en la conveniencia de tomar como base las teorías desarrolladas en la Universidad de Harvard por G.E. Mayo y C.I. Barnard, aunque adaptándolas a la particular situación española.

En los años 60 la abrumadora presencia de capital extranjero con origen en Estados Unidos se dejó notar. Tuvo gran relevancia la «dirección por objetivos» de P. F. Drucker, aunque en la versión francesa de O. Gélínier. Dada la lentitud observada en la modernización de las estructuras empresariales españolas, y las características peculiares que introducían un Estado

⁴⁸ Huerta Arribas, E. (ed.): *Los desafíos de la competitividad. La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*, Bilbao, Fundación BBVA, 2003.

y un sistema bancario muy poderosos, persistió la desconfianza hacia las soluciones ofrecidas directamente por los pensadores norteamericanos. Además, se fue tomando conciencia de que el futuro de España pasaba más por aproximarse a la Comunidad Económica Europea que por las tentativas americanas.

En los años 80 se sintió la atracción ejercida por los modelos alemán y japonés, que eran defendidos por doquier como alternativa a un modelo norteamericano en crisis. Esta vez la defensa se hizo sin las reticencias y vacilaciones que siempre acompañaron en el caso del *management made in USA*, quizás por entender que la presión ejercida desde el exterior no sería tan intensa. Por otra parte, al haber alcanzado España un nivel de prosperidad que le alejaba definitivamente del grupo de países en vías de desarrollo, también se creyó que había llegado el momento de plantear una «dirección de empresas hispana» con proyección internacional.

En definitiva, este trabajo apoya la tesis que contempla la centuria pasada como «el siglo americano», pues Estados Unidos se convirtió sin duda en el punto de referencia fundamental para las empresas europeas, pero, a la vez, insiste en que es difícil encontrar el «*American model*» en estado puro por la fuerte incidencia de los contextos culturales e históricos en que se mueven los países.