

GUERRA FRÍA Y FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO DURANTE EL FRANQUISMO. UN BALANCE SOBRE EL PROGRAMA ESTADOUNIDENSE DE AYUDA TÉCNICA (1953-1963)

Adoración Álvaro Moya
CUNEF

Las décadas que siguieron al final de la Segunda Guerra Mundial fueron de indiscutible liderazgo estadounidense, tanto en términos económicos como políticos, militares y tecnológicos.¹ Este liderazgo sentó las bases para que su influencia sobre Europa Occidental alcanzara máximos, al tiempo que la economía americana se internacionalizaba con una fuerza renovada, tanto en términos de comercio como de inversión directa. Todo ello coincidió con la labor de las agencias oficiales encargadas de gestionar el *European Recovery Program*, más conocido como Plan Marshall, y con la ambiciosa política de ayuda exterior que le siguió, también bajo los auspicios de Estados Unidos. Bien a través de cauces privados, bien a través de los programas oficiales de ayuda internacional, la Administración y la empresa estadounidenses difundieron ideas, técnicas y conocimientos alrededor del mundo y, en particular, en Europa occidental.

En las páginas que siguen se aborda uno de estos cauces de difusión del modelo americano, los programas de ayuda internacional. En concreto, se examinan las características del programa de ayuda técnica incluido en los acuerdos firmados entre España y Estados Unidos en 1953, vigente hasta 1963, y se valora su impacto en la formación del capital humano de las empresas españolas. Todo ello se compara, además, con lo acaecido en el caso de Europa occidental.

El modelo americano y la ayuda técnica en Europa occidental

El creciente liderazgo económico de Estados Unidos a lo largo del siglo XX descansó en múltiples factores, como una adecuada dotación de recursos naturales, un vasto mercado interior y un gran esfuerzo inversor en innovación y formación, tanto por parte del Estado como de la iniciativa privada.² A nivel empresarial, Estados Unidos terminó convirtiéndose en referente también por otro motivo: una gestión de los recursos innovadora que coadyuvó a generar las ganancias de productividad necesarias para estimular la subida de los salarios y, por ende, del consumo. A ese cúmulo de elementos –y su valedor, la gran empresa moderna– ha atribuido la historia empresarial el liderazgo estadounidense.³

Ahora bien, ni los métodos asociados a la gran empresa moderna eran los únicos existentes –ni siquiera en Estados Unidos– ni tenían por qué ser los mejores en cualquier otro contexto empresarial, como los investigadores han ido poniendo de relieve.⁴ En cualquier caso, dados sus visibles buenos resultados, constituyeron un referente para empresarios y gobiernos de otros países en diferentes momentos del siglo XX. De ahí que habitualmente se hable de «modelo americano» y de la «americanización» de la empresa europea, entendiéndose por ello más

que un único tipo de empresa a la americana, una serie de ideas, principios y técnicas que se desarrollaron de forma pionera en el país anglosajón y de los que cada empresa u organización adoptó, adaptó o imitó aquello que se ajustaba mejor a sus características y su entorno tecnológico, económico, político y sociocultural.⁵

¿Y de qué ideas, principios y técnicas estamos hablando? A nivel gubernamental, la defensa de la competencia, que terminó poniendo fin al clima de concertación que había predominado en la empresa europea durante el periodo de entreguerras. A nivel de firma, técnicas ligadas a la producción y distribución en masa; formas de organización del trabajo como la tradicional Organización Científica del Trabajo, pero también la nueva escuela de las Relaciones Humanas; estructuras corporativas como la gran empresa gerencial y multidivisional; y nuevos hábitos, como el asesoramiento externo –vía consultoras y formación en escuelas de negocios– o la aplicación de técnicas de marketing y publicidad. La difusión de todo ello tuvo lugar a través de dos vehículos: la empresa multinacional y la ayuda internacional. Veamos cómo se desarrolló el segundo.

Al igual que en la primera, tras la Segunda Guerra Mundial la posición estadounidense en el escenario político internacional se había fortalecido con el conflicto, al haber sido su entrada y sus recursos claves en la victoria aliada. Fruto del abandono del aislacionismo que hasta entonces había caracterizado la política exterior americana nació la ayuda internacional, en sus inicios dispensada por Estados Unidos y contando con Europa como principal receptora.⁶ El primer programa, *United Nations Relief and Rehabilitation Program* (UNRRA), fue lanzado cuando aún no había concluido la guerra (en noviembre de 1943) para cubrir las necesidades más urgentes de la población civil de los países aliados. Cuando finalizó, cuatro años más tarde, era evidente su insuficiencia tanto para garantizar la recuperación europea y el propio crecimiento de la economía americana, como

para asegurar la victoria de la democracia en el Viejo Continente ante los cada vez más claros visos de expansionismo de la Unión Soviética. En este contexto se gestó el *European Recovery Program* (Programa de Recuperación Europea), más conocido como Plan Marshall.⁷

El Plan Marshall desempeñó un papel clave en la recuperación europea. Su éxito no radicó tanto en la cuantía de las ayudas concedidas, pues aún aliviando los estrangulamientos más graves fue más bien escasa, como en que ayudó a los gobiernos europeos a controlar la inflación y el caos financiero, estabilizar sus balanzas de pagos, dismantelar los controles sobre la producción y el comercio, y cooperar entre ellos.⁸ Con ello se pretendía proporcionar la estabilidad necesaria para reactivar el comercio y la inversión privada, tanto nacional como extranjera. Y para la consecución de tales objetivos era preciso, entre otros factores, un uso correcto de la ayuda prestada y un gobierno adecuado, esto es, que implementara el modelo industrial americano basado en la producción y el consumo de masas en un entorno de libre mercado.⁹ No obstante, para ello no era suficiente con proporcionar ayuda y asesoramiento en términos de política económica. También, había que dar a conocer a las empresas europeas cómo operaban sus homólogas americanas. Con este objetivo se diseñó el Programa de Asistencia Técnica, financiado por una pequeña parte de la ayuda (1,5% del total) y gestionado de forma independiente por la *US Technical Assistance and Productivity Mission* (USTA&P).¹⁰

Como su propio nombre indica, la Asistencia Técnica Estadounidense y Misión de Productividad perseguía como objetivo primordial el aumento de la productividad de las empresas europeas. Esta fórmula, al permitir el alza simultánea de salarios y beneficios empresariales, reactivaría el consumo, a la par que, como antes había sucedido en Estados Unidos, limaría las asperezas internas por el reparto del poder entre los distintos grupos sociales e ideologías políticas. El *movimiento de la productividad*, como

terminaría denominándose a las diferentes iniciativas desarrolladas, contaba con antecedentes en el Viejo Continente, en particular entre aquellos foros que se habían sentido atraídos en el periodo de entreguerras por la Organización Científica del Trabajo en sus distintas variantes (*taylorismo*, *fordismo* o sistema Bedaux). Así pues, con anterioridad se habían desarrollado diferentes programas de intercambio técnico, aunque la fórmula estadounidense aplicada tras la guerra presentaba fundamentalmente dos diferencias. Por un lado, se trataba del primer programa sistemático, patrocinado por los gobiernos de los países implicados y gestionado por agencias gubernamentales.¹¹ Por otro, el objetivo a alcanzar iba más allá de los posibles cambios que hubiera que realizar a nivel de planta o de gestión empresarial. Se pretendía reconvertir las democracias europeas a las bondades de la sociedad de consumo estadounidense, la base del denominado «contrato social» americano.¹²

Claramente, las aspiraciones estadounidenses no podían alcanzarse en los cuatro años que duró el Plan Marshall. Una vez finalizado éste, y recuperados los niveles de producción europeos, su gestión pasó en 1953 de la Organización para la Cooperación Económica Europea a la recién creada *European Productivity Agency* (EPA).¹³ A instancias de Estados Unidos, se constituyeron asimismo centros de productividad nacionales, con los que se pretendía contar con una mayor participación de los gobiernos europeos en la gestión del programa de asistencia técnica. Estos centros, financiados parcialmente con fondos americanos, estaban constituidos por representantes gubernamentales y empresariales, a los que se unían en muchos casos cámaras de comercio y asociaciones de diversa índole.

El programa de asistencia técnica descansó básicamente en tres tipos de actividades. En primer lugar, en el envío de especialistas estadounidenses a Europa para proporcionar formación y asesoramiento en temas concretos. Segundo, en estancias de investigación en centros de

formación americanos para expertos europeos, ingenieros generalmente. Y, por último, la organización de las «misiones de productividad», donde realmente se concentraron los recursos y con las que se pretendía formar a grupos de europeos en aspectos específicos ligados a un sector o en materias más generales propias del modelo americano observándolas *in situ*. Heredando el espíritu de concertación del *New Deal*, las misiones de productividad debían estar constituidas tanto por altos directivos como por mandos intermedios, ingenieros y operarios, y, en menor medida, representantes estatales y educadores.¹⁴ Sin embargo, al menos en Francia y Alemania los centros nacionales de productividad, que eran los encargados de gestionar todas las actividades englobadas en el programa de asistencia técnica, no siempre siguieron las recomendaciones de las agencias americanas.¹⁵ Estos centros podían, asimismo, proponer los temas y actividades que consideraran más pertinentes, pero en la práctica la iniciativa estuvo en manos americanas.¹⁶ La formación empresarial ocupó la atención primordial de la EPA a lo largo de todos los años de su funcionamiento, como también lo había sido en los años precedentes dentro de los programas auspiciados por la USTA&P.¹⁷ Para ello contaron con el asesoramiento del *National Management Council* —una federación de diferentes asociaciones profesionales difusoras de la Organización Científica del Trabajo— y prestigiosas universidades norteamericanas —como el Massachusetts Institute of Technology, Standford o Columbia, entre otras—.¹⁸ La Fundación Ford, que recogió la batuta en los años sesenta, financió parte de las actividades de la EPA en este campo. A educación le siguieron desarrollo agrícola y sindicatos.¹⁹ La importancia prestada inicialmente a otros temas, como construcción y distribución, se diluyó al poco tiempo de iniciarse la ayuda técnica. El cambio más significativo tuvo lugar a mediados de los cincuenta, cuando se gestó, tras la insistencia estadounidense, el programa de ayuda a los países europeos menos desarrollados, como Grecia, Turquía y Portugal.²⁰

La trayectoria de las economías europeas en las décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial nos indica que Estados Unidos consiguió su propósito de incrementar la productividad de la industria europea. Hasta qué punto el programa de asistencia técnica contribuyó a ello es, sin embargo, difícil de cuantificar. Disponemos de mayor información sobre los cambios que propició en las empresas europeas. Los estudios disponibles, que se concentran en Europa noroccidental (Reino Unido, Francia, Italia, Alemania y los países escandinavos), muestran cómo el influjo estadounidense fue *in crescendo* y cómo, en general, los empresarios, ingenieros y educadores europeos, entre otros, se admiraban de la gran empresa americana, por su tamaño, pero también por su más eficiente organización.²¹ Ahora bien, en ningún momento hubo una traslación directa del modelo americano, sino que se trató de un proceso de adaptación selectiva de los métodos, técnicas e ideas activamente exportadas desde Estados Unidos. Dado que el modelo americano había respondido a unas condiciones económicas e institucionales propias, no es sorprendente que fuera preciso remodelarlo a tenor de la realidad europea. Además, la intensidad de este proceso varió significativamente de unos países a otros en función de su estructura industrial y de mercado, pero también del grado de aceptación mostrado por los actores locales, desde empresarios, sindicatos, gobiernos y partidos políticos, hasta el entramado educativo y científico. Sin obviar que tan sólo con estudios de caso puede determinarse el impacto real de todas estas iniciativas, diversos factores se han apuntado como explicativos de la receptividad dispensada, como la independencia económica y financiera respecto de Estados Unidos, la existencia o no de buen entendimiento (también lingüístico) entre las agencias americanas de cooperación y los aliados europeos, y las relaciones económicas, diplomáticas y culturales existentes con anterioridad a la guerra. Pero más interesante y controvertido resulta un último factor: el grado

de atraso percibido por los agentes económicos respecto de Estados Unidos o, dicho de otro modo, la confianza depositada en la tecnología y estructura económica e institucional propias como base para la reconstrucción y el desarrollo futuro.²²

A partir de diversos estudios de caso, Jonathan Zeitlin y Gary Herrigel han señalado la gran receptividad mostrada por Francia e Italia en contraposición a Suecia y Reino Unido, situando a Alemania en una situación intermedia.²³ En función de su participación en los proyectos desarrollados por la EPA, Bent Boel agrupa a sus miembros en cuatro categorías: 1) «fantasmas», por su prácticamente nula participación (Portugal, Islandia, Irlanda y Luxemburgo); 2) «escépticos» (Reino Unido, Suecia y Suiza); 3) «moderados» (Bélgica, Holanda, Francia, Dinamarca y Austria); y 4) «partidarios» (Italia, Grecia, Turquía, Alemania y Noruega).²⁴ No obstante, esto no quiere decir que, aun siendo ciertas estas conclusiones generales, no hubiera distintas percepciones entre diferentes grupos de cada país. Luciano Segreto y Giuliana Gemelli han mostrado las reticencias por parte del gobierno italiano, no compartidas por diferentes empresarios e instituciones educativas, como Ruggero Ranieri también observa en la siderurgia.²⁵ A juicio de Boel, la receptividad italiana se desvaneció desde 1957, cuando la EPA viró sus objetivos hacia el desarrollo económico de las zonas más deprimidas, contrariando así tanto al gobierno como a algunos grandes empresarios.²⁶ Los gobiernos socialdemócratas británico y sueco, frente a la desidia general, sí fueron más proclives a colaborar al considerar el aumento de productividad clave en el sostenimiento del Estado del Bienestar.²⁷ En Francia, la influencia estadounidense tuvo un rotundo eco en la planificación macroeconómica de los años cincuenta, en el sector de la construcción e ingeniería civil, así como la estandarización de criterios de elaboración de estadísticas y de contabilidad —aspecto que se generalizó en buena parte de Europa—.²⁸ En el caso de las misiones

de productividad, su efectividad fue mayor cuando ya existían intercambios técnicos anteriores a iniciativa de las propias empresas²⁹ o, incluso, tras la adquisición de tecnología más moderna con cargo a los fondos del Plan Marshall —como en el caso de la siderurgia italiana.³⁰ Jonathan Zeitlin y Gary Herrigel son contundentes en este sentido. A su juicio, la transferencia de conocimientos desde el Nuevo Mundo descansó, más que en los cauces oficiales, en las empresas estadounidenses, léase exportadores, filiales de multinacionales, consultoras, instituciones educativas o fundaciones, entre otros ejemplos.³¹

La guerra de Corea mitigó el mesianismo que había caracterizado la ayuda económica y la ayuda técnica en sus inicios. El propio programa de asistencia técnica, que había sido hasta entonces el último reducto de los políticos estadounidenses del ala más progresista, pasó a convertirse en un instrumento más de los grupos más conservadores, junto con la ayuda económica y militar, para contener la expansión del comunismo en el mundo.³² Si bien los recursos destinados al programa de asistencia técnica se intensificaron, la convergencia de intereses entre políticos y empresarios que había dominado hasta entonces se rompió para siempre, pues los planes a favor del desarrollo global del Viejo Continente se sustituyeron frecuentemente por garantizar la seguridad estratégica del bloque occidental en el seno de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). Paradójicamente, este viraje en la política exterior norteamericana explica por qué poco más tarde desde la EPA se prestó una mayor atención al fomento de las áreas económicas europeas más deprimidas, donde era más probable que la inestabilidad económica y política diera paso a gobiernos de corte comunista. Dado que los estudios existentes se han concentrado en la Europa más adelantada, no sabemos si la mayor actividad de la EPA se tradujo en más americanización. Precisamente por el retraso económico, político y tecnológico que caracterizaba a la periferia mediterránea, era esperable una mayor acogida

a las técnicas estadounidenses. Veamos qué ocurrió en el caso de España.

La ayuda técnica en España

El desenlace de la Segunda Guerra Mundial situó al régimen franquista en una delicada situación internacional. Con las crecientes discrepancias entre los otrora aliados como telón de fondo, los países occidentales orientaron sus esfuerzos políticos a consolidar un bloque democrático alternativo al comunismo y al fascismo. Los guiños del Régimen a las potencias del Eje durante el conflicto no pasaron desapercibidos y España, considerada el último reducto fascista, fue objeto del aislamiento diplomático occidental en 1946.³³ Un año más tarde se quedaba fuera, además, del Plan Marshall y de los distintos organismos europeos gestados al calor de la ayuda americana. No obstante, el recrudecimiento de la Guerra Fría se encargó de que este ostracismo durara poco tiempo. En agosto de 1950, dos meses después del estallido de la Guerra de Corea, España recibía un crédito del *Export Import Bank (Eximbank)*, entidad financiera ligada al gobierno estadounidense. Su importancia radicó, más que en su cuantía (62,5 millones de dólares), en ser el primer gesto de reconocimiento del bloque occidental hacia el Régimen. El definitivo llegaría tres años más tarde, con la firma de los Pactos de Madrid.³⁴

En virtud de estos acuerdos, la potencia americana se comprometía a conceder durante diez años ayuda económica, técnica y militar a cambio de la construcción de bases militares en suelo español.³⁵ El programa de asistencia técnica fue gestionado por el Ministerio de Agricultura, en lo concerniente al sector primario, y por la Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI), para la industria y los servicios. Como había ocurrido en Europa, el grueso de los fondos se canalizó a través de la segunda, el centro de productividad local, donde vino a confluír la ayuda americana con el movimiento de la productividad propugnado desde distintas

esferas de la administración local.³⁶ La Comisión se había creado en 1952, adquiriendo carácter permanente en 1958. Con el fin de la ayuda estadounidense, en 1964 esta institución se transformó en el Servicio Nacional de Productividad Industrial.³⁷

Al contrario de lo sucedido en otros países, la Comisión fue esencialmente punto de encuentro de representantes de diferentes instancias de la Administración, incluyendo, además de los ministerios, Presidencia de Gobierno, la Delegación Nacional de Sindicatos, el Consejo de Economía Nacional y el Alto Estado Mayor.³⁸ El sector privado, aunque invitado a participar en ella, fue relegado a las denominadas Comisiones Regionales y a los centros regionales de productividad. Las primeras fueron creadas a instancias de la propia CNPI con el fin de observar de cerca los problemas a los que se enfrentaban las empresas españolas en aquellos lugares de mayor concentración industrial –Cataluña, Guipúzcoa, Asturias, Vizcaya y Andalucía–. Los centros regionales, en cambio, se crearon por iniciativa y financiación de las empresas de la zona –en Alicante, Sevilla, Vigo, Albacete, Zaragoza y Palma de Mallorca–. Desconocemos la composición de estos últimos, pero en el caso de las delegaciones regionales y, en menor medida, la CNPI, participaban ingenieros, técnicos y empresarios que comenzaban a destacarse por sus obras sobre la materia, por aquel entonces novedosa, de organización de empresas, como Fermín de la Sierra, José Orbaneja, Juan Manuel Elorduy, José Luis Pinillos, Alberto Pintado Fe o Patricio Palomar, entre otros. Todos ellos simultanearon su actividad con cursos de formación en distintos centros y empresas. En sus propuestas de mejora de la productividad de la industria española se hacían eco de los métodos a debate en Europa bajo el influjo estadounidense, como la Organización Científica del Trabajo (OCT) y la nueva escuela de las Relaciones Humanas.³⁹

El objetivo último de las actividades desarrolladas por la CNPI y sus delegaciones era aumentar la productividad de la industria es-

pañola. Para ello se realizaron actividades de diversa índole, parcialmente financiadas por la ayuda americana, que perseguían mejorar la dirección a todos sus niveles, como estudios técnicos sobre distintos sectores, novedosas actividades de consultoría,⁴⁰ programas de formación de mandos medios y de directivos, y la organización del programa de asistencia técnica estadounidense.⁴¹ El grueso de sus esfuerzos se concentró en estos últimos puntos. En relación a la formación de directivos, se fundó la pionera Escuela de Organización Industrial (EOI).⁴² Enfocados en los mandos medios se diseñaron el Plan Nacional de Adiestramiento de Mandos de la Empresa (Plan AME) y el Plan Nacional de Adiestramiento de Mandos Intermedios (Plan AMA), programas que englobaron más del 60% de los cursos impartidos por la Comisión y a los que se unió un «Diploma de Ingenieros Especialistas en Producción», certificado similar a los que se estaban diseñando en centros como la EOI o el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo (INRT).⁴³ El Plan AMA, con el que se pretendía enseñar a «saber instruir», «saber mejorar los métodos de trabajo» a partir de los recursos de los que se dispone y «saber mandar» o «tener relaciones humanas»,⁴⁴ se basaba en el popular programa *Training Within Industry* (TWI), desarrollado en Estados Unidos antes de la Segunda Guerra Mundial y caracterizado por el gran peso otorgado a la práctica en el aprendizaje, así como a la labor y discusión en grupo. Conocer su alcance precisa de un análisis en mayor profundidad a partir de estudios de caso. No obstante, sí disponemos de una relación de aquellas empresas que implantaron este Plan, entre las cuales se encontraban tanto empresas públicas como privadas de sectores tan diversos como alimentación, artes gráficas, transporte, banca, calzado, construcción, producción y transporte de electricidad, química, siderurgia y textil, entre otros.⁴⁵

EQUIPOS PARTICIPANTES EN LAS MISIONES A ESTADOS UNIDOS, 1954-1962
(Número de equipos y participantes por materias)

Materias	Equipos		Participantes	
	Número	Porcentaje respecto del total	Número	Porcentaje respecto del total
Acero	1	0,7	11	1,1
Alimentación	7	4,9	64	6,6
Artes gráficas	1	0,7	6	0,6
Banca y bolsa	1	0,7	10	1,0
Calzado	1	0,7	9	0,9
Cámaras de comercio	1	0,7	9	0,9
Carbón	1	0,7	9	0,9
Construcción y urbanismo	12	8,4	105	10,8
Curtidos	2	1,4	15	1,5
Electricidad	5	3,5	42	4,3
Electrónica	1	0,7	7	0,7
Embalaje	2	1,4	17	1,8
Entretención preventivo	2	1,4	10	1,0
Escuelas empresariales	13	9,1	37	3,8
Estudios técnicos especiales	5	3,5	5	0,5
Fabricación de muebles	2	1,4	15	1,5
Frío industrial	1	0,7	14	1,4
Fundición	3	2,1	21	2,2
Gas	1	0,7	7	0,7
Generales	14	9,8	74	7,6
Investigación de mercados y publicidad	9	9,1	52	5,3
Organización y dirección de empresas	32	22,4	228	23,5
Papel	1	0,7	11	1,1
Química	6	4,2	39	4,1
Soldadura	2	1,4	18	1,9
Textil	8	5,6	64	6,6
Transformados de caucho	1	0,7	10	1,0
Transformados metálicos	4	2,8	39	4,0
Transporte por carretera	1	0,7	7	0,7
Universidades	3	2,1	17	1,8
TOTAL	143		972	

Nota: El número de participantes ha de ser menor, pues es muy probable que algunos de ellos tomaran parte de varias misiones. Un desglose detallado de los equipos incluidos en cada categoría en ÁLVARO, Adoración, *Estados Unidos y la modernización de la economía española*, trabajo de investigación inédito, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 2001, pp. 61-62.

Fuente: *Productividad*, 124 (septiembre), 1963.

Como en el resto de Europa, dentro del programa americano de asistencia técnica los esfuerzos de la CNPI se concentraron en las misiones de productividad a Estados Unidos, a las que se unieron estancias de investigación tanto en el país americano como en otros europeos —de las que se beneficiaron particularmente ingenieros aeronáuticos del Instituto Nacional de Técnica Aeronáutica y de la Junta de Energía Nuclear—⁴⁶ y la llegada de especialistas estadounidenses para proporcionar formación en diferentes materias —la gran mayoría ligada a la industria y los servicios (50%), seguido de obras públicas (20%)—.⁴⁷ En total se organizaron 143 misiones de productividad, un número sensiblemente inferior a las 300 formadas en Francia y las 200 enviadas por Noruega entre 1949 y 1954.⁴⁸ Recordemos, no obstante, que ambos países se encontraban entre aquéllos más receptivos a la labor de la EPA.

El Cuadro I recoge las misiones organizadas en el ámbito industrial. Puede observarse que, aun teniendo cabida materias muy diversas, todos los temas relacionados con la dirección y organización empresarial (incluyendo mercadotecnia, publicidad y controles de calidad y seguridad en planta) sobresalieron tanto por número de equipos como de participantes. Independientemente de la temática específica a abordar por la misión, todos los equipos recibían formación sobre las características de la gran empresa americana y de la *American way of life*. Las misiones, por tanto, presentaron las mismas características que en el resto de Europa occidental. Ahora bien, lo observado y aprendido en Estados Unidos, ¿se trasladó a la empresa española? Esta cuestión se discute en el siguiente apartado.

El impacto de la ayuda económica y técnica estadounidense en España

La finalidad última de la ayuda económica y técnica fue conseguir un uso eficiente del dispositivo militar estadounidense en España, un

objetivo al que tampoco fueron ajenas en mayor o menor medida otras iniciativas de intercambio cultural y científico como el programa Fulbright.⁴⁹ Lograr tal propósito pasaba por mejorar las infraestructuras existentes, estabilizar la economía española y contar con el beneplácito del gobierno, la población y los empresarios españoles. Es decir, promover cierto grado de desarrollo a la par que se ensalzaba el modelo económico y social norteamericano.

Existen pocas dudas sobre la contribución de la ayuda americana a la recuperación de la economía española en los años cincuenta. Ciertamente, la cuantía percibida fue limitada, pero, dados los graves estrangulamientos existentes en el aprovisionamiento de materias primas y otros *inputs*, tuvo efectos multiplicadores sobre el sistema productivo.⁵⁰ Ahora bien, a juicio de Óscar Calvo no se presionó simultáneamente para alcanzar la liberalización progresiva de la economía española, tal y como tradicionalmente había postulado la historiografía.⁵¹ En lugar de condicionar su ayuda a grandes cambios en política económica, Estados Unidos esperó a que las mismas fuerzas internas los llevaran a cabo desde dentro. Sus propios servicios de inteligencia se hacían eco, en 1954, del deseo de colaborar de los empresarios españoles, aunque, obviamente, su postura hacia la liberalización iría acorde a su percepción sobre los beneficios que de ella se derivarían.⁵² De hecho, a pesar de la denuncia continua por parte de las agencias estadounidenses del intervencionismo estatal y del peso del Instituto Nacional de Industria en la empresa española, el *holding* público y otros organismos oficiales se beneficiaron de los créditos concedidos por el *Eximbank* y el *Development Loan Fund*, organismos que en principio ofrecían sólo préstamos a empresas privadas.⁵³

Lourenzo Fernández Prieto, en una investigación más amplia sobre la innovación agraria durante el franquismo, señala que el programa de asistencia técnica proporcionó el soporte financiero y tecnológico necesario para la creación y funcionamiento del Servicio de Extensión

Agraria (SEA); institución creada a imagen y semejanza de su homóloga estadounidense para aumentar la productividad del sector agrario español. El Servicio, organismo que en Estados Unidos había nacido en pleno *New Deal* y que se difundió por toda Europa tras la Segunda Guerra Mundial, fue en España el principal cauce de difusión de los métodos ligados a la *revolución verde*. Estos métodos habían sido previamente aprendidos por los técnicos del SEA en misiones de productividad tanto a Estados Unidos como a otros países europeos y, en menor medida, gracias a estancias de formación en los primeros.⁵⁴

Buena parte de la investigación reciente sobre los efectos de los convenios de 1953 se ha concentrado en su impacto sobre las empresas españolas y la formación de sus trabajadores. Óscar Calvo ha sugerido que la firma de los Pactos de Madrid, al dotar de mayor credibilidad al Régimen, sirvió de estímulo a la inversión privada.⁵⁵ Núria Puig, por su parte, ha demostrado la conexión entre la asistencia técnica americana y la creación de las primeras escuelas de negocios en España.⁵⁶ La Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), una de las primeras asociaciones de empresarios españoles, fue creada en 1956 por varios de los participantes de una de las primeras misiones a Estados Unidos. Su actividad para fomentar la profesionalización de la gestión empresarial y la comunicación entre empresarios y directivos —rasgos típicos de la gran empresa gerencial— le valió el reconocimiento de las agencias americanas.⁵⁷ No obstante, el contenido de las obras publicadas por los gurús españoles en dirección de empresas demuestra que los directivos españoles apostaron, como en otros países europeos, por una gestión donde se conjugara el modelo americano con la cultura nacional, todo ello sazonado por una temprana admiración hacia Alemania y Japón.⁵⁸

En cuanto al intercambio técnico, tenemos constancia de diversas misiones de productividad que se tradujeron en la aplicación con

éxito de lo aprendido en Estados Unidos, como en la firma galletera Fontaneda, la empresa de transformados metálicos Rivière y en distintos fabricantes de calzado mallorquines.⁵⁹ Precisamente el calzado, sector para el que el mercado estadounidense resultaba central, recibió mucha atención por parte de la CNPI y de los centros regionales de Alicante y Palma de Mallorca. Sin embargo, parece que los resultados concretos de sus actividades, ligadas a la mejora de la productividad y al fomento de la exportación, fueron muy pobres. Mayor éxito tuvieron los cursos de formación desarrollados por la Comisión, al menos en el distrito industrial catalán de Manresa.⁶⁰ En cualquier caso, pese a que todavía conocemos muy poco sobre su aplicación práctica por sectores, los estudios realizados hasta la fecha matizan el papel que algunos autores habían concedido al Estado como impulsor del movimiento de la productividad en España,⁶¹ enfatizando, en cambio, el dinamismo de la iniciativa privada.

Sin desviar la atención de la empresa española, una mirada más atenta a la gestión de la ayuda americana —en sus dimensiones militar, económica y técnica— nos abre nuevas líneas de investigación, hasta ahora poco exploradas en la historiografía. Así, es posible apreciar el vínculo entre las misiones de productividad a Estados Unidos y la construcción de las bases militares con el desarrollo de los sectores de la construcción y de la consultoría técnica en España. Las misiones permitieron que ingenieros y dirigentes españoles observaran las técnicas y métodos que caracterizaban a las empresas americanas, mientras la construcción de las bases facilitó la asimilación de unas y otros gracias a la colaboración con los contratistas estadounidenses encargados de su supervisión.⁶² La ayuda americana tuvo dos efectos más, no directamente ligados con la formación de su capital humano, sobre los empresarios españoles: proporcionó nuevas oportunidades de negocio y amplió las conexiones, o reforzó las existentes, entre diversas multinacionales y

sus socios locales. Un buen ejemplo de ello nos los brinda, de nuevo, la construcción de las bases militares estadounidenses. Dicha construcción constituyó el punto de arranque de uno de los grupos más destacados de consultoría técnica, el Urquijo.⁶³ Por otro lado, las maniobras de la administración franquista para allegar recursos del exterior permitieron trabar relaciones entre personalidades de ambos países que se prolongarían en el tiempo. Tal fue el caso de Alfred Barth, representante en España del *Chase National Bank*, y Antonio Garrigues Díaz-Cañabate, futuro embajador en Washington y fundador, junto con su hermano Joaquín, del despacho de abogados Garrigues, íntimamente ligado a la inversión estadounidense durante el desarrollismo.⁶⁴ Desconocemos el origen de la relación entre ambos, pero probablemente se gestó durante la Segunda Guerra Mundial, cuando Barth, a través de la *United States Commercial Company* en Madrid, formó parte de la estrategia de guerra económica desplegada por Estados Unidos en España;⁶⁵ o tras el conflicto, pues, como vicepresidente del departamento internacional del *Chase*, entidad colaboradora en las gestiones financieras ligadas a los programas de ayuda americanos, Barth actuó como interlocutor de España y Portugal.⁶⁶ En cualquier caso, sí tenemos constancia de que tanto Antonio Garrigues como el *Chase* asesoraron al gobierno franquista en las gestiones que condujeron al crédito del *Eximbank* de 1950 y de la relación fluida entre el primero y Barth.⁶⁷

Conclusiones

De manera tardía y más modesta, la ayuda técnica estadounidense funcionó en España como en el resto de la Europa occidental. Se persiguió el mismo objetivo y se pusieron en marcha los mismos instrumentos, si bien más tarde, con menores recursos económicos, con un trasfondo militar más pronunciado y sin los mecanismos intraeuropeos de cooperación. Ello

no impidió que también aquí la ayuda americana estimulara el crecimiento del país, facilitara la transferencia de conocimientos desde el otro lado del Atlántico y difundiera el modelo económico y empresarial americano.

Al igual que en el resto de Europa, los empresarios españoles no imitaron sin reservas el modelo americano, sino que adoptaron y adaptaron a la realidad nacional parte de las ideas, métodos y técnicas exportadas desde los Estados Unidos. Lógicamente, sólo más estudios de caso nos permitirán reafirmar esta conclusión, conocer la extensión de este proceso y comprender su impacto real sobre la empresa española. La investigación realizada en los últimos años, empero, permite señalar algunos aspectos a los que la historiografía había prestado escasa atención y que se vislumbran de gran relevancia para entender cómo se transfieren conocimientos en la práctica. En primer lugar, sin obviar el papel, ya conocido, del Estado, la iniciativa privada desempeñó un papel esencial en la difusión del modelo americano. En segundo lugar, la ayuda militar y económica, y la construcción de las bases en particular, intensificaron los efectos de la ayuda técnica en dicho proceso. A ello se unirían otros cauces fuera del ámbito de estudio de este trabajo, como la inversión directa, asociaciones educativas y empresariales, y la acción cultural.⁶⁸ Y, finalmente, tanto el atraso relativo español como la conciencia de que la propia ayuda generaba oportunidades de negocio diversas a corto y largo plazo alimentaron la receptividad mostrada por los actores locales. El estudio de otros países de la periferia económica europea, con rasgos estructurales similares y receptores de la ayuda americana por las mismas fechas que España, así como la inclusión de otros factores de índole social y cultural, que proporcionen más detalles sobre cómo se percibían las ideas foráneas, permitirán, no obstante, profundizar en estas cuestiones.

NOTAS

- ¹ Agradezco los comentarios de los evaluadores anónimos de la revista, de Núria Puig y de los participantes en la Mesa 8 («La difusión del modelo americano en España durante el franquismo») del X Congreso de Historia Contemporánea, coordinada por Lorenzo Delgado y Pablo León Aguinaga. La investigación se ha beneficiado de los proyectos ECO2009-10977 y HAR2009-07571, dirigidos por Núria Puig y Jordi Catalan, respectivamente.
- ² MOWERY, David C., y ROSENBERG, Nathan, *Paths of Innovation. Technological change in 20th century America*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.
- ³ CHANDLER, Alfred Jr., *Strategy and Structure*, Cambridge, Harvard University Press, 1962; CHANDLER, Alfred Jr., *The Visible Hand*, Cambridge, Harvard University Press, 1977; CHANDLER, Alfred Jr., *Scale and Scope*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.
- ⁴ En los últimos años ha aparecido una amplia literatura enfatizando las ventajas de estructuras organizativas distintas a la gran empresa moderna, como la especialización flexible, los distritos industriales, la empresa familiar y los grupos y redes empresariales. Una síntesis en VALDALISO, Jesús María, y LÓPEZ, Santiago, *Historia económica de la empresa*, Madrid, Síntesis, 2007, pp. 282-289 y 343-350.
- ⁵ La celebración del cincuentenario del Plan Marshall dio aliento a numerosas obras y proyectos internacionales sobre la difusión del modelo americano de organización económica y empresarial. Una síntesis en ÁLVARO, Adoración, *Inversión directa extranjera y formación de capacidades organizativas locales. Un análisis del impacto de Estados Unidos en la empresa española (1918-1975)*, tesis doctoral inédita, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, capítulo 2. Una síntesis para el siglo XX en SCHRÖTER, Harm, *The Americanization of the European Economy. A compact survey of American economic influence in Europe since the 1880s*, Dordrecht, Springer, 2005. Centrado en la inversión directa estadounidense, BONIN, Hubert, y DE GOEY, Ferry (eds.), *American Firms in Europe, 1880-1980. Strategy, Identity, Perception and Performance*, Ginebra, Droz, 2009.
- ⁶ Anteriormente se habían concedido ayudas puntuales, pero no respondían a un programa tan amplio, por envergadura, composición y duración, como el Plan Marshall. BROWN, William A. y OPIE, Redvers, *American Foreign Assistance*, Washington DC, The Brookings Institution, 1953.
- ⁷ En las ayudas americanas enviadas a Europa habría que contabilizar también los fondos con los que se financió la administración de las zonas alemanas bajo control aliado (1945-1948), las ayudas a los Aliados durante el conflicto (1942-1945) y un crédito especial concedido al Reino Unido en 1946. CENTRAL OFFICE OF INFORMATION, *Western Cooperation. A reference handbook*, Londres, Central Office of Information, 1956.
- ⁸ DELONG, Bradford y EICHENGREEN, Barry Eichengreen, «The Marshall Plan: History's Most Successful Structural Adjustment Programme,» en DORNBUSCH, Rüdiger; NÖLLING, Wilhelm y LAYARD, Richard (eds.), *Postwar Economic Reconstruction and Lessons for the East Today*, Cambridge, MA, MIT Press, 1993, pp. 189-230.
- ⁹ BOSSUAT, Gérard, *L'Europe occidentale à l'heure américaine. Le Plan Marshall et l'unité européenne, 1945-1952*, Bruselas, Complexe, 1992.
- ¹⁰ DJELIC, Marie-Laure, *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business*, Oxford, Oxford University Press, 1998; SCHRÖTER, Harm, ob. cit., p. 50; MCGLADE, Jacqueline, «The US Technical Assistance Program: From Revolutionary Vision to Production Drive», en BARJOT, Dominique (ed.), *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 2002, pp. 78-79.
- ¹¹ CROUZET, François, «Conclusions» en BARJOT, Dominique, *Catching up*, p. 427.
- ¹² ZUNZ, Olivier, *Why the American Century*, Chicago, University of Chicago Press, 1998, capítulo 4.
- ¹³ Esta agencia terminó englobando a todos los aliados de Europa occidental cuando se disolvió en 1961, al pasar sus actividades a ser por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).
- ¹⁴ DJELIC, Marie-Laurie, p. 207; CROUZET, François, ob. cit, p. 432.
- ¹⁵ DJELIC, Marie-Laurie, pp. 207-208.
- ¹⁶ SCHRÖTER, Harm, ob. cit., p. 51.
- ¹⁷ BOEL, Bent, «The European Productivity Agency. A faithful prophet of the American model», en KIPPING, Matthias y BJARNAR, Ove (eds.), *The Americanisation of European Business: The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, London, Routledge, 1998, p. 50; BOEL, Bent, *The European Productivity Agency and Transatlantic Relations, 1953-61*, Copenhagen, Museum Tusulanum Press, 2003, p. 289.
- ¹⁸ MCGLADE, Jacqueline, «The US Technical», en BARJOT Dominique, *Catching up*, p. 79.
- ¹⁹ GEMELLI, Giuliana (ed.), *The Ford Foundation and Europe (1950s-1970s). Cross-Fertilization of Learning in Social Science and Management*, Bruselas, European Interuniversity Press, 1998.
- ²⁰ BOEL, Bent, *The European Productivity Agency and Transatlantic Relations, 1953-61*, Copenhagen, Museum Tusulanum Press, 2003, capítulo 7.
- ²¹ SCHRÖTER, Harm, ob. cit., p. 51.
- ²² DJELIC, Marie-Laurie, ob. cit.
- ²³ ZEITLIN, Jonathan y HERRIGEL, Gary (eds.), *Americanization and its limits. Reworking US technology and management in post-war Europe and Japan*, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- ²⁴ BOEL, Bent, *The European Productivity*.
- ²⁵ SEGRETO, Luciano, «Sceptics and ungrateful friends vs. Dreaming social engineers: The Italian business community, the Italian government, the United States and the Comitato Nazionale per la Produttività», en GOURVISH, Terry y TIRATSOO, Nick (eds.), *Missionaries and Managers: American influences on European management education, 1945-1969*, Manchester, Manchester University Press, 1998, pp. 77-94; SEGRETO, Luciano, «The impact of the US Productivity Philosophy in Italy after the Second World War»,

- en BARJOT, Dominique, *Catching up*, pp. 135-147; GEMELLI, Giuliana, *ob. cit.*; RANIERI, Ruggero, «The Wide Strip Mill in Western Europe: Transferring American Technology», en BARJOT, Dominique, *Catching up*, pp. 251-264.
- ²⁶ BOEL, Bent, *The European Productivity*.
- ²⁷ MOEN, Eli, «The American Productivity Gospel in Norway: A Matter of Politics», en BARJOT, Dominique, *Catching up*, pp. 99-112; SCHRÖTER, Harm, *ob. cit.*, pp. 52-53.
- ²⁸ BARJOT, Dominique, «Catching up with America: The story of productivity missions in the French public works industry after the Second World War», en BARJOT, Dominique, *Catching up*, pp. 359-383; TOUCHELAY, Beatrice, «L'Etat, l'INSEE, le CNPF et l'américanisation entre 1945 et 1961», en BARJOT, Dominique, y RÉVEILLARD, Christophe (eds.), *L'américanisation de l'Europe occidentale au XX siècle*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 2002, pp. 227-251.
- ²⁹ RANIERI, Ruggero, «Learning from America: The remodeling of Italy's public sector steel industry in the 1950s and 1960s», en KIPPING, Matthias y BJARNAR, Ove, *ob. cit.*, pp. 208-227; RANIERI, Ruggero, «The Wide Strip Mill»; CAILLUET, Ludovic, «Selective adaptation of American management models: The long-term relationship of Pechiney with the United States», en KIPPING, Matthias y BJARNAR, Ove, *ob. cit.*, pp. 190-207; FELDENKIRCHEN, Wilfried, «Productivity Missions and the German Electrical Industry», en BARJOT, Dominique, *Catching up*, pp. 285-300; LANTHIER, Pierre, «France and US Know-How: The Case of Electrical Engineering, 1945-60», en BARJOT, Dominique, *Catching up*, pp. 301-313; LEROUX-CALAS, Muriel, «The Influence of the Productivity Missions on R&D in France: The Case of AFC-Pechiney», en BARJOT, Dominique, *Catching up*, pp. 395-404; BARJOT, Dominique, «Catching up», en BARJOT, Dominique, *Catching up*, pp. 359-383.
- ³⁰ RANIERI, Ruggero, «The Wide Strip», en BARJOT, Dominique, *Catching up*, pp. 251-264.
- ³¹ ZEITLING, Jonathan y HERRIGEL, Gary, *ob. cit.*
- ³² McGLADE, Jacqueline, *ob. cit.*; McGLADE, Jacqueline, «Americanization: Ideology or Process? The Case of the United States Technical Assistance and Productivity Programme», en ZEITLING, Jonathan y HERRIGEL, Gary, *ob. cit.*, pp. 53-75.
- ³³ PORTERO, Florentino, *Franco aislado, la cuestión española (1945-1950)*, Madrid, Aguilar, 1989. Sobre las relaciones económicas franquistas con las potencias del Eje durante el conflicto, CATALAN, Jordi, *La economía española y la Segunda Guerra Mundial*, Barcelona, Ariel, 1995; VIÑAS, Ángel, *La Alemania nazi y el 18 de julio*, Madrid, Alianza, 2001.
- ³⁴ VIÑAS, Ángel, «La primera ayuda económica norteamericana a España», en MINISTERIO DE COMERCIO, *Lecturas de economía española e internacional, Homenaje al 50 aniversario del cuerpo de Técnicos Comerciales del Estado*, Madrid, Ministerio de Comercio, 1981, pp. 49-90.
- ³⁵ Estudios recientes y exhaustivos al respecto son los de VIÑAS, Ángel, *En las garras del águila. Los pactos con Estados Unidos, de Francisco Franco a Felipe González (1945-1995)*, Barcelona, Crítica, 2003; y POWELL, Charles, *El amigo americano. España y Estados Unidos: de la dictadura a la democracia*, Madrid, Galaxia Gutenberg, 2011.
- ³⁶ GIL PELÁEZ, José, «Los EE.UU. en el movimiento español de la productividad», *Información Comercial Española*, 409 (1967), pp. 145-148; 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.
- ³⁷ ÁLVARO, Adoración, *Estados Unidos y la modernización de la economía española. El régimen y los empresarios españoles ante la Ayuda Técnica: la Comisión Nacional de Productividad Industrial, 1945-1964*, Trabajo de investigación presentado en la Universidad Complutense de Madrid, 2001, p. 42.
- ³⁸ Archivo General de la Administración (AGA), Actas de la CNPI, Cajas 9488-9490.
- ³⁹ Su trayectoria puede consultarse en GUILLÉN, Mauro, *Guía bibliográfica sobre organización de la empresa española hasta 1975*, Documento de Trabajo 9502, Programa de Historia Económica, Madrid, Fundación Empresa Pública, 1995.
- ⁴⁰ La consultoría, de crecimiento exponencial en los sesenta, era poco conocida una década antes. KIPPING, Matthias y PUIG, Núria, «Entre influencias internacionales y tradiciones nacionales: las consultoras de empresa en la España del siglo XX», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 17 (2003), pp. 45-66; KIPPING, Matthias y PUIG, Núria, «De la teoría a la práctica: las consultoras y la organización de empresas en perspectiva histórica», en ERRO, Carmen (ed.), *Historia empresarial. Pasado, presente y retos del futuro*, Barcelona, Ariel, 2003, pp. 101-131.
- ⁴¹ ÁLVARO MOYA, Adoración, *Estados Unidos*, pp. 58-59 y 47-55; MIRANDA, José Antonio, «La Comisión Nacional de Productividad Industrial y la «Americanización» de la industria del calzado en España», *Revista de Historia Económica*, 22/3 (2004), pp. 642-646.
- ⁴² PUIG, Núria, «Educating Spanish Managers: the United States, Modernizing Networks, and Business Schools in Spain, 1950-1975», en AMDAM, Rolv Peter; KVALSHAU-GEN, R. y LARSEN, E. (eds.), *Inside the Business Schools: The Content of European Management Education*, Oslo, Abstrakt Press, 2003, pp. 58-86.
- ⁴³ Información recopilada a partir del Boletín y la Revista *Productividad* (1952-1964). Relación exhaustiva en ÁLVARO, Adoración, *Estados Unidos*, pp. 58-59.
- ⁴⁴ *Productividad*, 45 (febrero), 1957.
- ⁴⁵ ÁLVARO, Adoración, *Estados Unidos*, pp. 78-81.
- ⁴⁶ DELGADO, Lorenzo, «Cooperación cultural y científica en clave política: Crear un clima de opinión favorable para las bases U.S.A. en España», en DELGADO, Lorenzo y ELIZALDE, M^ª. Dolores (eds.), *España y Estados Unidos en el siglo XX*, Madrid, CSIC, 2005, pp. 211-214.
- ⁴⁷ FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA, Gabriel, «España-USA, 1953-1964», *Economía Financiera*, 6 (1964).
- ⁴⁸ KUISEL, Richard, *Seducing the French: The Dilemma of Americanization*, Berkeley y Los Angeles, University of California Press, 1996, p. 80; MOEN, Eli, *ob. cit.*, p. 101.
- ⁴⁹ DELGADO, Lorenzo, «Cooperación cultural»; DELGADO, Lorenzo, *Viento de Poniente: el Programa Fulbright en España*, Madrid, LID, 2009.

- ⁵⁰ CLAVERA, Joan et al., *Capitalismo español: de la autarquía a la estabilización (1939-1959)*, Madrid, Cuadernos para el Diálogo, 1978; FANJUL, Enrique, «El papel de la ayuda americana en la economía española, 1951-1957», en *Información Comercial Española*, 577 (1981), pp. 159-165; 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. Fernando Guirao minimiza este hecho, pues, a su juicio, la clave estuvo en los intercambios comerciales con Europa, que habrían constituido la puerta de acceso a los motores de crecimiento de las economías más desarrolladas. GUIRAO, Fernando, *Spain and the Reconstruction of Western Europe, 1945-57. Challenge and Response*, Oxford, Macmillan in Association with St. Antony's College, 1998.
- ⁵¹ CALVO, Óscar, «Neither a Carrot nor a Stick: American Foreign Aid and Economic Policymaking in Spain During the 1950s», *Diplomatic History*, 30/3 (2006), pp. 409-438.
- ⁵² National Archives and Records Administration (NARA), *Records of the US Foreign Assistance Agencies, Entry 387*, Caja 31. Juan Muñoz et al. también mencionan las tensiones al respecto que se fueron generando entre el capital financiero nacional en los años cincuenta y que desembocarían en el Plan de Estabilización. MUÑOZ, Juan, ROLDÁN, Santiago, y SERRANO, Ángel, *La internacionalización del capital en España, 1959-1977*, Madrid, Edicusa, 1978, pp. 21-26.
- ⁵³ FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA, Gabriel, ob. cit.; VIÑAS, Ángel, *En las garras*; VIÑAS, Ángel, «La primera ayuda económica norteamericana a España», en MINISTERIO DE COMERCIO, *Lecturas de economía española e internacional, Homenaje al 50 aniversario del cuerpo de Técnicos Comerciales del Estado*, Madrid, Ministerio de Comercio, 1981, pp. 49-90; GÓMEZ MENDOZA, Antonio (ed.), *De mitos y milagros. El Instituto Nacional de Autarquía (1941-1963)*, Barcelona, Fundación Duques de Soria y Edicions Universitat de Barcelona, 2000, capítulos 1 y 7.
- ⁵⁴ FERNÁNDEZ PRIETO, Lorenzo, *El apagón tecnológico del franquismo*, Barcelona, Tirant lo Blanch, 2007, pp. 323-324 y 334-344.
- ⁵⁵ CALVO, Óscar, «¡Bienvenido, Mister Marshall! La Ayuda Económica americana y la economía española en la década de 1950». *Revista de Historia Económica*, 19, n.º extraordinario (2001).
- ⁵⁶ PUIG, Núria, ob. cit.
- ⁵⁷ PUIG, Núria, y ÁLVARO, Adoración, «La Guerra Fría y los empresarios españoles: La articulación de los intereses económicos de Estados Unidos en España, 1950-1975», *Revista de Historia Económica*, 22/2 (2004), p. 409.
- ⁵⁸ GARCÍA RUIZ, José Luis, «Estados Unidos y la transformación general de las empresas españolas», *Cuadernos de Historia Contemporánea*, 25 (2003), pp. 131-153.
- ⁵⁹ MORENO LÁZARO, Javier, «La dulce transformación. La fabricación española de galletas en la segunda mitad del siglo XX», *Revista de Historia Industrial*, 19-20 (2001), p. 211; FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma, *Un siglo y medio de trefilería en España. Historia de Moreda (1879-2004) y Rivière (1854-2004)*, Barcelona, MRT Moreda-Rivière Trefilerías SA, 2004; MIRANDA, José Antonio, ob. cit.
- ⁶⁰ VIRÓS I PUJOLÀ, Lluís, *La difusió de noves tècniques d'organització del treball en la indústria dels anys 60. El cas del districte industrial de Manresa*, trabajo de investigación de Máster del doctorado interuniversitario en historia e instituciones económicas (UB/UAB), Bellaterra, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, 2007.
- ⁶¹ GIL, José, ob. cit.; BUESA, Mikel y MOLERO, José, ob. cit.; 982; GUILLÉN, Mauro, *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago, The University of Chicago Press, 1994, capítulo 4.
- ⁶² ÁLVARO, Adoración, *Inversión directa extranjera*, ob. cit., capítulo 6.
- ⁶³ PUIG, Núria, y TORRES, Eugenio, *Banco Urquijo*, Madrid, Banco Urquijo, 2008, pp. 139-140.
- ⁶⁴ ÁLVARO, Adoración, *Inversión directa extranjera*, capítulo 3.
- ⁶⁵ LEÓN AGUINAGA, Pablo, *Sospechosos habituales. El cine norteamericano, Estados Unidos y la España franquista, 1939-1950*, Madrid, CSIC, 2010, p. 141.
- ⁶⁶ WILSON, John Donal, *The Chase: The Chase Manhattan Bank, NA, 1945-1985*, Cambridge, Harvard University Press, 1986, p. 35.
- ⁶⁷ Así se desprende de la correspondencia depositada en el Archivo Suanzes (AS). Véanse AS R594, R599, R603, R664, R732, R752, R764, R765, R796, R840, R3044, R3047 y R3100. También, la carta enviada por Garrigues al IEME sobre los honorarios del Chase en la asistencia al crédito concedido por la ECA. Archivo Histórico del Banco de España (AHBE), Fondo del Departamento Extranjero/IEME, Secretaría, Caja 35, Expediente 1.
- ⁶⁸ ÁLVARO, Adoración, *Inversión directa extranjera*, capítulo 3; PUIG, Núria y ÁLVARO, Adoración, ob. cit.; PUIG, Núria y ÁLVARO, Adoración, «Estados Unidos y la modernización de los empresarios españoles, 1950-1975», *Historia del Presente*, 1 (2002), pp. 8-29; DELGADO, Lorenzo, «Cooperación cultural».

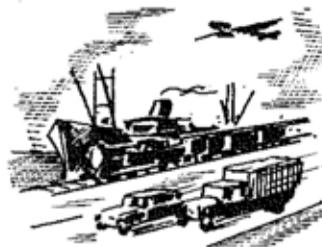
ESQUEMA DE COOPERACIÓN

PROGRAMA DE CÁRITAS.—Cada año, más de cuatro millones de españoles de las clases más modestas reciben ayuda con arreglo al programa de Cáritas. Las donaciones de productos agrícolas con cargo a los Títulos II y III de la Ley Pública 480 han alcanzado ahora un total de 136 millones de dólares. Se han suministrado más de 135 millones de kgs. de leche en polvo, 56 millones de kgs. de queso, 10 millones de kgs. de mantequilla y 15 millones de kgs. de judías. Con arreglo a este programa los Estados Unidos hacen donación de productos agrícolas que se distribuyen en España a familias necesitadas por las organizaciones *American National Catholic Welfare Conference* y Cáritas española.



INDUSTRIA DEL ACERO.—Se puede decir que, en muchos aspectos, las modernas comunidades están construidas con acero. Los edificios, las fábricas, la maquinaria y el material de transportes no pueden ser hechos sin acero. Con arreglo a los programas de cooperación se han construido nuevos altos hornos y laminadoras. Más de 30 millones de dólares de fondos de cooperación económica han sido dedicados a equipo esencial de la industria del acero. Para aumentar la producción de acero ha sido también necesario importar chatarra y coque, y los fondos de cooperación económica han facilitado 60 millones de dólares para financiar las importaciones de estas dos materias primas esenciales.

INDUSTRIA TEXTIL.—Casi la mitad del algodón que ha sido utilizado por la industria textil española en los últimos años, aproximadamente 1.300.000 balas, por un valor de 215 millones de dólares, ha sido suministrado con arreglo a los programas de cooperación. Estos programas han facilitado tipos de algodón que España no produce y han ayudado a cubrir las diferencias entre la producción algodonera española y el consumo. Este año se está suministrando nuevo equipo industrial textil para ayudar a modernizar esta importante industria. Con arreglo a los programas de cooperación técnica, varios consultores asesorarán a la industria española sobre técnicas modernas.



TRANSPORTES.—Unos 24 millones de dólares y unos 2.313 millones de pesetas, procedentes de los fondos de cooperación se han dedicado a la mejora de carreteras y caminos españoles. Nuevas locomotoras y vagones de pasajeros y mercancías han sido suministrados a la RENFE, habiéndose construido igualmente los oportunos talleres para la reparación y mantenimiento de este material... Nuevos firmes y modernos puentes han contribuido a la mejora de la red de carreteras.

También la Aviación Civil ha sido objeto de atención: 400 millones de pesetas de los fondos citados se han empleado en mejoras de aeropuertos y sistemas de control.