

# LA OTRA MODERNIZACIÓN: TECNOCRACIA Y «MENTALIDAD DE DESARROLLO» EN LA PENÍNSULA IBÉRICA (1959-1974) (1)

ÁNGELES GONZÁLEZ-FERNÁNDEZ

Universidad de Sevilla  
angon@us.es

(Recepción: 25/02/2015; Revisión: 20/05/2015; Aceptación: 06/07/2015; Publicación: 26/05/2016)

1. CONSIDERACIONES ACERCA DEL PAPEL DE LAS MENTALIDADES, APTITUDES Y VALORES PARA UN DESARROLLO, O DOS, IBÉRICO(S).-2. CONTENIDOS Y PROPUESTAS PARA LA FORJA DE UNA «MENTALIDAD DE DESARROLLO».-3. ENTRE LA *MANAGERIAL REVOLUTION* Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS EMPRESARIOS.-4. CONCLUSIONES: DE LOS LÍMITES Y LOS LOGROS DE LAS TECNOCRACIAS IBÉRICAS.-5. BIBLIOGRAFÍA

## RESUMEN

Las políticas económicas liberalizadoras, aplicadas por los tecnócratas como mecanismo para garantizar la continuidad de las dictaduras ibéricas y facilitar el retorno de España y Portugal al seno de las naciones civilizadas y modernas, europeas, confirió a los empresarios, como actores esenciales encargados de su implementación, un inédito protagonismo. Ese *leading role*, sin embargo, tenía una contrapartida inevitable. El llamado «desarrollismo» demandaba la aparición de un nuevo modelo de empresa y de un tipo insólito de empresario, un gestor profesional de factura schumpeteriana y, en consonancia, la erradicación de prácticas y métodos de gestión tradicionales. La modernización de los empresarios requería, en suma, el fomento de valores y el aprendizaje de destrezas escasamente apreciadas y cultivadas históricamente, de una mentalidad de desarrollo que obligaba a los hombres de negocios pero también al conjunto de la sociedad y a la propia Administración.

*Palabras clave:* tecnocracia; modernización; crecimiento económico; mentalidad; empresarios.

---

(1) Este trabajo se inserta dentro del Proyecto de Investigación financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad. Ref. HAR2015-65909-R.

THE OTHER MODERNIZATION: TECHNOCRACY  
AND “DEVELOPMENT MENTALITY” IN THE IBERIAN PENINSULA  
(1959-1974)

ABSTRACT

The economic policies applied by the technocrats as mechanism to ensure the continuity of Iberian dictatorships and to facilitate the return of Spain and Portugal to the bosom of the civilized and modern European nations, conferred the businessmen an unknown importance as essential actors in charge of its implementation. That leading role, however, had an inevitable counterpart. The «desarrollismo» demanded the appearance of a new model of company and an unusual type of businessman, a schumpeterian professional manager, and, in agreement with it, the eradication of practices and traditional methods of management. In summary, the modernization of these businessmen required the promotion of values and learning of skills scantily appreciated and hardly historically cultivated: a new mentality of development that compelled the businessmen but also the whole society and to the own Administration.

*Key words:* technocracy; modernization; economic growth; mentality; businessmen.

\* \* \*

Lo decisivo para el desarrollo es el cambio de mentalidad.  
No cabe transformar las estructuras si previamente no se modifican  
las actitudes mentales, si no se destierran viejos atavismos.

Para uma sociedade que tem vindo lentamente a libertar-se duma  
mentalidade agrária pré-científica o termo «indústria» aparece assim  
connotando a emergência (...) da descoberta dos valores  
e perspectivas da sociedade moderna (2).

Laureano López Rodó, comisario del Plan de Desarrollo español, luego ministro-comisario entre 1965 y 1973, y Rogério Martins, secretario de Estado de Industria (1969-1972) del gobierno luso bajo el consulado marcelista, expresaron, en los términos arriba explicitados, la íntima vinculación que a su juicio existía entre la cultura nacional y la presencia o no de espíritu emprendedor –y de su corolario de crecimiento económico– en las sociedades ibéricas. La opinión de ambos políticos no era novedosa. Argumento fuerte en el discurso elaborado por intelectuales españoles y portugueses a finales del siglo XIX para explicar el atraso de la península respecto a los países de su entorno, cobró renovada vigencia en la década de los 50 y 60 de la pasada centuria en un contexto marcado por el fracaso del modelo autárquico y la consiguiente agravación

---

(2) Declaraciones de LÓPEZ RODÓ, *(L)a (V)anguardia (E)spañola*, 5-10-1965; *Discurso en Colóquio sobre política industrial*, 16 de febreiro de 1970, Martins (1970): 86.

de la brecha que separaba a España y Portugal de los países de la Europa occidental que, por entonces, gozaban de una oleada de general prosperidad.

La recuperación del discurso adoptó connotaciones inéditas, tanto porque se produjo en el seno de regímenes políticos de naturaleza autoritaria como por el hecho de que sus planteamientos y propuestas participaban en buena medida del debate que por aquellos años se hallaba planteado en la historiografía especializada sobre crecimiento y desarrollo. En dicho debate una de las cuestiones objeto de controversia era, precisamente, la conexión o no entre cultura nacional y crecimiento económico. Frente a las tesis de aquellos que, como David Landes, afirmaban el papel determinante de la cultura en la formación de un empresario innovador (3), Alexander Gerschenkron subrayó las limitaciones de la perspectiva sociocultural en la medida que no tenía en cuenta la naturaleza esencialmente dinámica de la actividad empresarial. Esto es, la afirmación de que los empresarios eran producto de la cultura nacional negaba toda posibilidad de que pudieran operar como actores de su transformación. Crítico con el historicismo de Walter W. Rostow, Gerschenkron sostuvo que la brecha entre países ricos y países pobres respondía a cuestiones más complejas dado que el atraso relativo en cualquier país induciría los incentivos precisos para vencer los obstáculos que se oponían al desarrollo industrial, incluidos los de naturaleza cultural. En consonancia, en estos países se configuraría un modelo de crecimiento peculiar caracterizado, entre otros rasgos, por un rápido e intenso incremento de la producción industrial, la dependencia tecnológica y financiera del exterior, la escasa importancia de la agricultura en lo relativo a incrementos de la productividad, así como la relevancia del Estado en tanto que promotor de la industrialización. La teoría del atraso relativo de Gerschenkron, igualmente, otorgaba a un segundo «instrumento institucional», la banca mixta, la tarea de captar y movilizar recursos con el mismo propósito e incluso apuntaba, sin mayor concreción, a la existencia de un tercero en el ámbito de la organización y dirección de los negocios (4).

Los tecnócratas españoles y portugueses se hicieron eco del debate. Lo extrapolaron a la península conforme a una interpretación peculiar, la elaborada bajo el prisma de sus propias concepciones ideológicas y objetivos políticos, que derivaría en una suerte de fórmula mixta. Persuadidos de la íntima vinculación entre cultura y crecimiento económico en el largo plazo así como de la histórica incapacidad de las sociedades ibéricas para mudar valores y prácticas sociales tradicionales, para, en suma, dar el salto a la modernidad, transfirieron esa misión al Estado, percibido como el único agente capaz de compensar, mediante las políticas públicas adecuadas, la ausencia de los prerequisites considerados necesarios para promover el desarrollo de sus respectivos países. Así

---

(3) LANDES (1949): 45-61. Acerca del debate y sus términos, JONES (2006): 4-16.

(4) GERSCHENKRON (1962a, 1962b); PUIG y TORRES (2010): 3. Sobre la vigencia de su tesis, PRADOS DE LA ESCOSURA (2005).

pues, en estas páginas se examinarán el discurso y las medidas aplicadas por los tecnócratas a ambos lados de la frontera para forjar una cultura sustentada en valores plenamente modernos que posibilitara la aparición de un empresariado capaz de afrontar los desafíos que implicaba el desarrollo –la apertura a los mercados internacionales, el aumento de la competencia, tanto externa como interna, y la posible integración en las Comunidades Económicas Europeas–.

Acorde con ese planteamiento, el trabajo se estructura en tres partes bien diferenciadas. En la primera de ellas se contextualizará el acceso a puestos de gobierno de los tecnócratas para, a continuación, analizar el discurso con el que pretendían familiarizar a la población, en general, y a los empresarios, en particular, con las nuevas concepciones que, de clara inspiración estadounidense, se habían difundido en Europa occidental desde la posguerra sobre la empresa y la actividad empresarial. La tercera parte, por último, se centrará en el análisis de los niveles formativos de los empresarios españoles y portugueses así como de las medidas, tanto públicas como privadas, que con el propósito de profesionalizar y modernizar la gestión empresarial se arbitraron en el periodo acotado. No es objetivo de este trabajo, por consiguiente, el estudio de las políticas económicas puestas en práctica por los tecnócratas sino examinar, conforme a una perspectiva comparada, las iniciativas llevadas a cabo para la formación de una cultura empresarial innovadora que permitiera una ágil y ordenada inserción de las sociedades ibéricas en el mundo desarrollado.

#### 1. CONSIDERACIONES ACERCA DEL PAPEL DE LAS MENTALIDADES, APTITUDES Y VALORES PARA UN DESARROLLO, O DOS, IBÉRICO(S)

Los orígenes de esta historia paralela se inician unos pocos años antes. Separados por el intervalo de una década –entre 1926 y 1936– y con modalidades sustancialmente diferentes, el establecimiento de regímenes autoritarios en la península había respondido a unos mismos supuestos: la salvaguarda de los principios definitorios que habían configurado la naturaleza «auténtica» de los pueblos ibéricos frente a la amenaza de dilución provocada por la oleada modernizadora que acompañó a las respectivas democracias republicanas. La respuesta antiliberal y, por ello mismo antimoderna de los nuevos poderes públicos, reforzó no solo valores y hábitos tradicionales, también paralizó el crecimiento económico durante las décadas de los 30 y 40. El notorio fracaso del modelo autárquico a finales del decenio siguiente, unido a los cambios habidos en el contexto internacional y a la firme voluntad del profesor António Oliveira de Salazar y del general Francisco Franco de perdurar en el ejercicio de su poder personal, forzaron la introducción de cambios en la política económica que configurarían el breve lapso de tiempo que transcurre entre 1959 y 1961 como un periodo parteaguas en la trayectoria de ambos regímenes.

En el primero de los años citados, forzado por el gravísimo deterioro de la economía, tanto en los indicadores macroeconómicos como en el ámbito de lo micro, y aconsejado por una generación de jóvenes políticos tecnócratas, el general Franco, aunque a regañadientes, aceptó abandonar el fallido sistema autárquico y aceptar la inyección de políticas liberalizadoras con la puesta en marcha del Plan de Estabilización. El golpe de timón en la política económica en Portugal, aunque iniciado en 1960, se desarrolló de forma gradual y bajo el impulso de tres acontecimientos. La incorporación a la EFTA en el citado año, el comienzo de la guerra colonial al siguiente y, ya finalizando la década, el acceso al poder de Marcello Caetano. Su nombramiento como presidente del Consejo de Ministros en el otoño de 1968 tras el accidente vascular sufrido por Salazar se sustanciaría en la primavera del año siguiente en la formación de un gobierno en el que la presencia, en calidad de secretarios de Estado y subsecretarios, de una hornada de jóvenes políticos tecnócratas, dio paso al despliegue de un modelo de crecimiento similar al español.

El ascenso al poder de los tecnócratas cristalizó en un estilo nuevo de hacer política en las viejas dictaduras ibéricas. Expresión de una manera profesional, técnica y situada supuestamente al margen de toda ideología, se sustentaba en una concepción de la acción política como administración del patrimonio común y, en consecuencia, imputable por excelencia a gestores profesionales. No se trataba este de un fenómeno exclusivo a la península. La reconstrucción y posterior expansión económica de posguerra, la configuración del Estado del bienestar y la creciente complejidad de las sociedades desarrolladas en las democracias liberales llevó aparejada una gradual relajación de la diferencia de roles entre burócratas profesionales y políticos tal como la había planteado Max Weber a finales del siglo XIX y desembocó en un proceso de politización de la burocracia y de burocratización de la política (5). Dicho en otras palabras, la progresiva tecnificación de la política, derivada de la creciente importancia de los técnicos en la elaboración e implementación de las políticas públicas, operó como un fenómeno general que, bajo planteamientos sustancialmente diferentes, los derivados del rechazo a la democracia liberal, la animadversión hacia los políticos «profesionales» y la implantación de un corporativismo de Estado, también se verificó en la península (6).

La liberalización y apertura a los mercados externos, ejes sobre los que se sustentaban las políticas económicas implementadas por los tecnócratas, aunque matizadas siempre por el persistente intervencionismo y dirigismo del Estado, comportaron la modernización de la economía y la introducción de nuevas dinámicas sociales, si bien de forma más acusada en España (7). Ese desigual

---

(5) ABERBACH, PUTNAM and ROCKMAN (1981): 16; MEYNAUD (1957): 5-37; GONZÁLEZ CUEVAS (2007): 24-25.

(6) FERNÁNDEZ RIQUELME (2008), <http://hdl.handle.net/10201/3276>

(7) BAKLANOFF (1980); FERNÁNDEZ CLEMENTE (2000): 191-217; PIRES JIMÉNEZ (2002): 321-342.

impacto no fue motivado únicamente por la anticipación del régimen franquista. Influyeron sobremanera otros condicionantes, específicamente portugueses. El más relevante de ellos fue, sin duda, la guerra en los territorios ultramarinos, un conflicto enormemente costoso en términos sociales y económicos que ocasionaría, además, agudas disensiones en las élites dictatoriales. Defensoras, unas, de la vocación atlantista y de la preservación del Imperio como parte esencial, irrenunciable, de la Nación; partidarias, las otras, de la aproximación a Europa como horizonte natural y destino lógico del país, las discrepancias entre liberales/europeístas y tradicionalistas/ultramarinistas alcanzarían su clímax bajo el consulado marcelista (1968-abril de 1974).

Un segundo elemento a tener en cuenta reside en el hecho de que la apertura económica al exterior de los primeros 60 no alteró la política industrialista del salazarismo que, desde la aprobación de los Planes de Fomento en 1953, se había centrado en la sustitución de importaciones. Habría que esperar a mediados la década y más claramente a partir de la primavera de 1969 para que, en una nueva vuelta de tuerca, el renovado afán industrializador quedara conectado a una relajación de las políticas de regulación industrial, derogadas casi en su totalidad en 1972 con la aprobación de la *Lei de Fomento Industrial*, y al estímulo de la exportación (8). En este sentido, el modelo marcelista guarda notorias semejanzas con el patrón de crecimiento que se había iniciado en el país vecino en 1959 y que se materializaría en el llamado desarrollismo. Un parecido que guarda relación con los planteamientos y objetivos pretendidos por Caetano y los tecnócratas lusos. Al igual que sus homólogos españoles, encabezados por López Rodó, con los que mantenían cordiales relaciones, concebían la razón técnica como instrumento idóneo para dotar de eficiencia económica y eficacia social a las dictaduras, de modo que su corolario –la mejora general de las condiciones de vida de la población– proporcionaría fuentes inéditas de legitimidad que asegurarían la preservación de sus principios fundamentales (9). El ascenso al poder de la tecnocracia, exponente último de la tecnificación de la política implícita en el corporativismo, ha de entenderse, en consecuencia, como una tentativa de revitalizar el Estado autoritario y corporativo mediante el despliegue de una política económica renovada y eficiente que, a la luz de la militancia católica, común a los tecnócratas, cifraba en el crecimiento económico la materialización de una nueva idea de «servicio social» y de acercamiento a la Europa occidental (10).

Las semejanzas en el programa y objetivos de los tecnócratas convivieron, no obstante, con discrepancias reseñables. Entre ellas, el distinto peso político y capacidad de influencia que ejercieron a uno y otro lado de la frontera. El

---

(8) FIGUEIREDO (2000): 55-56; MATEUS (2005): 137-138.

(9) HABERMAS (1994): 53-112; REIS TORRALBA (2007): 49-73; ROSAS (1999): 9-27; CAÑELLAS MAS (2011): 22; GONZÁLEZ CUEVAS (2007): 39.

(10) CARDOSO (2013): 195-201; FERNÁNDEZ RIQUELME (2008).

ascendiente de López Rodó sobre el almirante Carrero Blanco, *alter ego* del dictador, le permitió acumular un poder formidable, susceptible de lograr el nombramiento de profesionales y políticos afines para desempeñar altos cargos en la Administración, incluidas carteras ministeriales, y de afrontar con éxito la hostilidad de los grupos ideológicos postergados, especialmente de los falangistas. Ninguno de los tecnócratas portugueses, ni tan siquiera el secretario de Estado de Industria, el ingeniero Rogério Martins, quien mantenía una estrecha relación con Caetano, tuvo influjo semejante sobre el presidente del Consejo de Ministros. Todo lo contrario. El impulso reformador de los tecnócratas careció de un apoyo firme y prolongado debido a la estructura bicefálica del sistema político luso y a las propias carencias y ambigüedades de Caetano. Su incapacidad para resolver el dilema Europa-África y su voluntad de proseguir la guerra en las colonias, objetivo difícilmente conciliable con la tarea de modernizar la economía, contribuyó a la frustración de los tecnócratas y a su retirada del ejecutivo en la remodelación habida a comienzos de 1972 (11).

Ahora bien, tanto en un caso como en otro, la admisión, aunque no sin cortapisas, del mercado y la internacionalización, relativa, de la economía otorgaron a los empresarios un peso fundamental en tanto que actores esenciales de la industrialización, equiparada en las agendas gubernamentales a crecimiento y desarrollo. Ese *leading role* tenía, sin embargo, contrapartidas ineludibles. Las políticas desarrollistas tanto como la difusión, en los años 60, de una concepción amplia del capital, ya no vinculado tanto a la propiedad como a los conocimientos técnicos y científicos (*know-how*), a progreso tecnológico, requerían la aparición de un modelo novedoso de empresario, un gestor profesional de factura schumpeteriana. La transformación de los hombres de empresa, de sus actitudes y pautas de comportamiento, no podía ni debía plantearse, a juicio de los tecnócratas, como una tarea aislada. Por el contrario, había de insertarse de manera natural en un proceso de mayor envergadura, la modernización del sistema de valores y de las prácticas sociales, de la mentalidad, en definitiva, de españoles y portugueses.

## 2. CONTENIDOS Y PROPUESTAS PARA LA FORJA DE UNA «MENTALIDAD DE DESARROLLO»

Organización, eficiencia, innovación, racionalidad, competencia y progreso, junto a otros términos de significado similar, pasaron a ser de uso común en el vocabulario de los 60 y primeros 70 en la península ibérica para hacer referencia a las cualidades sobre las que debía pivotar la industria o, por mejor de-

---

(11) GONZÁLEZ (1999): 709-714. (A)rquivo (N)acional (T)orre do (T)ombo. Fundo Personal Marcello Caetano, *Correspondencia entre R. Martins y M. Caetano*; SCHMITTER (1999): 201; CASTILHO (2000): 55-57.

cir, la economía nacional. Dichos términos, sin embargo, no se circunscribían al desempeño económico. Apuntaban a un cambio más profundo, a una total renovación de los hábitos mentales en la convicción de que la clave del crecimiento y del bienestar social, tanto como de la deseada integración de los países ibéricos en el conjunto de las naciones modernas y civilizadas, europeas, residía en el fomento de valores y el aprendizaje de destrezas escasamente apreciadas y cultivadas históricamente. Con un marcado componente moral, incluso religioso dado el acendrado catolicismo de sus inspiradores tecnócratas, la creación de una «mentalidad de desarrollo» (12) capaz de superar actitudes y comportamientos tradicionales a los que se achacaba la raíz última del atraso económico y, por extensión, civilizatorio, se convirtió en requisito previo e ineludible en el proceso de modernización y racionalización económica.

La relevancia de los factores culturales a la hora de explicar la brecha entre los niveles de crecimiento y estándares de vida peninsulares y los europeos no constituía, como se ha mencionado, una idea original. Sustentada, en línea con las tesis weberianas, en la existencia de una supuesta carencia de mentalidad emprendedora y espíritu de riesgo de los pueblos ibéricos, en general, y de sus respectivas burguesías, en particular, había sido difundida ya desde finales del siglo XIX en círculos intelectuales y políticos regeneracionistas y había cristalizado en una imagen ciertamente poco atrayente de los hombres de negocios y de la actividad empresarial de larga perduración en el tiempo (13). El retorno a los valores tradicionales, sustento de una supuesta modernidad específica, a la española, reactivó entre los intelectuales de los años 40, al margen de la adscripción a una u otra corriente ideológica de la dictadura, la exaltación del hidalgo, de su disposición al heroísmo y de su desprecio de la muerte como prototipo de lo español, en contraposición al materialismo y cálculo egoísta que gobernaba la naturaleza y actuación del hombre de negocios (14). La representación peyorativa del empresario no implicaba un rechazo absoluto pero sí daba una excelente oportunidad para reinterpretar su condición y funcionalidad que lo convertía en rector de una comunidad de intereses, la empresa, al servicio de un interés superior, la Nación.

En todo caso, incluso el empresario modélico, católico y autoritario, como la propia economía de mercado, suscitaban tanta desconfianza entre los dirigentes del Estado Novo/Estado Nuevo como el empresario burgués. En suma, la probada insolvencia de los hombres de empresa para asegurar el crecimiento y prosperidad de sus respectivos países convertía al Estado en el único agente capaz de asignar con eficacia los recursos existentes conforme a las necesidades de la Nación y garantizar, en consecuencia, la grandeza e independencia de la

---

(12) ULLASTRES (1963): 88-89; LÓPEZ RODÓ (1971): 194.

(13) COSTA (1901); SERGIO (1924); LOURENÇO (2009): 128-129. «El decurso de su historia (de España) ha impreso en ella determinados caracteres, más o menos generalizados y duraderos, de los que el espíritu de resistencia al cambio constituye un buen ejemplo». PINILLOS (1974): 344.

(14) GALLEGO (2014).



Patria (15). Tal convicción vino a justificar, precisamente, la creación y despliegue de las políticas de regulación industrial a uno y otro lado de la frontera.

El dirigismo paternalista de las dictaduras ibéricas sobre las empresas y los empresarios en los años de la autarquía, sin embargo, incentivó la permanencia de actitudes empresariales propias de una cultura asistencialista que entendía como «normal» e incluso indispensable la ausencia de riesgo y de competencia, facilitó la supervivencia artificial de empresas inviables, la persistencia de bajos niveles de productividad, un generalizado atraso tecnológico y arcaicos métodos de gestión (16). Elementos todos que acabarían reforzando las actitudes de menosprecio hacia el mundo de los negocios en amplios sectores sociales, entre los que se incluían miembros de las élites políticas dictatoriales. Sarcásticamente lo puso de manifiesto ya en 1959 el ministro luso de Economía, José Ferreira Dias, cuando, en rueda de prensa, comentó a los periodistas una supuesta recomendación realizada por expertos internacionales. A la sugerencia de que «se atirassem os industriais ao mar para que se salvassem os que soubessem nadar», el ejecutivo –según afirmó el ministro– no había tenido otra opción que replicar: «O governo não teria dúvidas em seguir o conselho se tivesse a certeza de que muitos se salvariam; mas, como está convencido do contrário, pretende ter o tempo bastante para que a maior parte aprenda a nadar» (17).

El veredicto de Ferreira Dias sobre los empresarios y sobre la responsabilidad que incumbía al Estado en el aprendizaje de habilidades que garantizaran su supervivencia, aunque exentas de ironía, no eran muy diferentes de las esgrimidas al otro lado de la frontera (18). Precisamente esa convicción operaría como revulsivo para que, en la década siguiente –aunque con algo más de retraso en Portugal– los tecnócratas promovieran la revalorización y promoción de la iniciativa privada, entendida como piedra sillar del proceso de crecimiento y desarrollo (19). La vindicación de la empresa privada y de los empresarios pasaba, en primer lugar, por el reconocimiento de las negativas repercusiones de las políticas de condicionamiento industrial sobre los hombres de negocio. Más en concreto, la perpetuación de hábitos retardatarios y pautas de actuación cautelosas, conformistas y reñidas con una realidad que Rogério Martins describía con tintes darwinistas:

É um fato que o condicionamento económico da produção tem constituído un obstáculo ao desenvolvimento desejável (...) O industrial português, protegido da

---

(15) MARTÍN ACEÑA y COMÍN (1991): 67-71; COMÍN (2003): 49; CABRERA y REY REGUILLO (2002): 12-13; BRITO (1989): 122.

(16) CONFRARIA (2005): 398; TORRES VILLANUEVA (2003): 199-224.

(17) Cit. en MARTINS PEREIRA (2005): 149; «El empresariado portugués, en general (porque hay que exceptuar algunos casos), carecía de cultura, de capital y de espíritu de riesgo». CAETANO (1975): 108.

(18) «Los complejos de inferioridad en la vida económica de los individuos y de los pueblos». Conferencia de PEDRO GUAL VILLALBÍ, presidente del Consejo de Economía Nacional, *LVE*, 11-11-1959.

(19) FERNANDES (2006): 79; NAVARRO RUBIO (1966): 12-13.

concorrência interna e externa, tinha assegurada a sua sobrevivencia sem necessidade de atender constantemente a problemas de rendabilidade». Em lugar da necessaria selecção dos mais capazes, dos mais competitivos, deu-se em muitos casos a defesa dos que ja existiam e continuavam operando em condições semelhantes ás de sempre (20).

Mayor sutileza, aunque desde planteamientos similares, emplearon los tecnócratas españoles en sus críticas. Las diferencias discursivas probablemente han de vincularse al hecho de que Franco pervivía al frente del Estado y retenía toda su capacidad de dominación mientras que Salazar había desaparecido definitivamente de la escena política, así como a la aspiración de Martins, como de otros tecnócratas lusos, de apresurar el ritmo de la modernización y a que la liberalización económica pudiera mudar en una europeización plena, también política, de Portugal (21). Pese a dichas preferencias políticas, conviene tener en cuenta que la reivindicación de la economía de mercado y de la iniciativa privada, tanto como la deseada modernización de los hábitos mentales de las sociedades ibéricas, no pretendía erigirse en basamento de un régimen político liberal, menos aún democrático, en la mente de sus inspiradores. Por el contrario, Marcello Caetano y Laureano López Rodó, avalado este último por el almirante Carrero Blanco, postularon la modernización desde una perspectiva firmemente conservadora que proyectaba aunar la ciencia y la técnica, el espíritu capitalista en suma, con el tradicionalismo católico. Soportes ambos que, como las dos caras de Jano, asegurarían el progreso material y moral, concebido como un proceso ordenado y tranquilo promovido desde arriba, desde el Estado (22).

La reivindicación de los hombres de negocios iba acompañada, en segundo lugar, de reiteradas exhortaciones a la interiorización y despliegue de una «mentalidad de desarrollo». Convertida en una suerte de mantra, la expresión se convirtió en fórmula recurrente desde mediados de los 60 para hacer referencia a una serie de rasgos no muy bien definidos que también afectaba al conjunto de la sociedad (23). Por lo que se refiere a esta, llevaba aparejada la elimina-

---

(20) *Discurso en Colóquio de Política Industrial*, Lisboa, 16 de fevereiro de 1970, MARTINS (1970): 108. En términos similares se expresaría CAETANO (1975): 90: «La verdad es que la burguesía portuguesa, habituada a gozar un clima de paz durante casi medio siglo, bajo la protección de unas cuantas instituciones políticas que le servían de escudo, carecía de espíritu combativo y no sabía cómo actuar en defensa de los principios que decía profesar».

(21) «Mientras hemos estado independizados, mientras el aislamiento nos ha tenido al margen de todos estos procesos (progreso tecnológico y modernización) podríamos seguir a nuestro ritmo». Declaraciones de ALBERTO ULLASTRES, economista y ministro de Comercio (1957-1965), *LVE*, 28-10-1959. La aspiración de MARTINS, como las de JOÃO SALGUEIRO, subsecretario de Planeamento (1969-1971), en PINTO BALSEMÃO (2012): 174.

(22) CASTILHO (2012): 561; LÓPEZ RODÓ (1992): 149; GONZÁLEZ CUEVAS (2007): 29.

(23) Entre los requisitos que debían reunir los candidatos a ocupar un puesto de director gerente en una gran empresa, se incluía, junto al grado de licenciado o ingeniero, dominio del inglés, experiencia, una acusada personalidad y habilidad, tener «mentalidad de desarrollo». *LVE*, 11-7-1964. «La mayor eficacia del Plan (de desarrollo) se contrae por ahora a la creación de una

ción de arraigados prejuicios sobre la empresa y los empresarios. Dicho de modo constructivo, el adecuado desempeño, presente y futuro, de los negocios y, en consonancia, el aumento de la prosperidad y del bienestar social, dependía en no poca medida de la floración de un medio ambiente positivo. La difusión de una valoración benéfica de la figura del empresario en cuanto agente creador de riqueza, distinta por lo tanto a la del mero capitalista, y la aceptación social del beneficio como producto legítimo y necesario (24) coadyuvaría a incentivar el despertar de «vocación» empresarial y, en consecuencia, animaría a muchos a emprender la aventura de los negocios. Una palabra, esta, aventura, que adquiriría en este contexto un significado especial, no ya como ocurrencia o peligro sino como riesgo responsable, ejercicio de autoafirmación personal, hazaña tras la que se hallaba «el trabajo y el esfuerzo tenaz y solidario» e, incluso, demostración de amor patriótico (25).

Dicha mentalidad, en lo relativo a los hombres de negocios, comportaba, una redefinición de su concepto y funciones conforme a la tesis del empresario innovador de Joseph Schumpeter (26). Bajo su influencia, los tecnócratas llevaron a cabo una formidable labor de pedagogía en los ambientes de negocios con el fin de difundir la verdadera naturaleza de su actividad y los rasgos que habían de presidir el ejercicio de sus funciones. A su manera lo enunció Alberto Ullastres: «Empresario viene de emprender y es precisamente el concepto opuesto al quietismo, al inmovilismo (...) El empresario, por emprendedor, tiene que estar en la brecha continuamente» (27).

No solo eso. Su verdadera ocupación –argumentaba Laureano López Rodó– residía en «reflexionar el futuro», de ahí «su papel protagonista en el progreso del desarrollo económico y social de un país». Consideraciones similares sostenía Rogério Martins, para quien la genuina tarea del empresario no consistía tanto, aunque por supuesto también, en aumentar la riqueza de los hombres mediante el mejor aprovechamiento de los recursos naturales como en mostrar

---

mentalidad de desarrollo, la cual –como ya se dijo– consiste en que cada español entre en deseos de desarrollarse». A. ÁLVAREZ SOLÍS, «Charla Nacional», *LVE*, 2-12-1965.

(24) CAÑELLAS MAS (2011): 197.

(25) *ABC*, 2-1-1968. «La empresa es una hermosa aventura en común que requiere una estrecha colaboración entre empresarios y trabajadores a través de la Organización Sindical», GREGORIO LÓPEZ BRAVO, ministro de Industria (1962-1969), *LVE*, 11-12-1968. «O que eu gostaria também era de saber entusiasmar os Portugueses na aventura técnico-científica de que a industria é paradigma (...) motor principal de nosso desenvolvimento, da revitalização de nossa velha e querida textura patria...» en *Discurso ante la Companhia Portuguesa de Cobre*, Porto, 17 de julio de 1969, MARTINS (1970): 30; una valoración similar en CAETANO (1975): 108.

(26) Sobre la influencia de Schumpeter, MARTINS (1970): 209. ESTAPÉ (2000): 97 y ss. Estapé, además, escribió el prólogo a la primera edición en España de *Síntesis de la evolución de la ciencia económica y sus métodos* (1964) así como el de la traducción al catalán en 1966 de *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942).

(27) *LVE*, 3-6-1960. Al otro lado de la frontera, MARTINS llevó a cabo una labor pedagógica similar. Una recopilación de algunas de sus conferencias y discursos pronunciados ante diversos foros empresariales en MARTINS (1970).

«como é possível fazê-lo de forma sistemática e racional». Justamente por ello «O que é característico do empresário é adaptar-se constantemente», «olhar ao futuro (...) e ter muito presente o mundo que nos rodeia» (28).

A los rasgos de audacia, imaginación, dinamismo, capacidad de trabajo, versatilidad y previsión de futuro se añadían otros elementos no menos valiosos: el espíritu de cooperación y solidaridad. Ambos habían de desplegarse en tres vertientes complementarias. Colaboración con otros empresarios a todo lo largo del ciclo productivo con el fin de obtener economías de escala bien mediante la adquisición de materias primas e innovaciones tecnológicas, bien a través del acceso concertado a las fuentes de financiación y a los mercados de exportación, o simplemente al compartir experiencias que redundarían en aumentos de la productividad y en reducción de costes. En suma, la cooperación reportaría beneficios a todos porque, sin menoscabo del individualismo que es propio a la actividad del hombre de negocios, argumentaba Martins, «(...) O que a união faz é claro que é a força» (29).

Ese espíritu, necesariamente, había de hacerse extensivo al ámbito de las relaciones laborales y por razones similares: el incremento de la productividad. Un término que gozó de una extraordinaria difusión desde 1959 aunque con un significado no muy bien preciso. La voz productividad aludía, en ese contexto, a una palanca esencial para el crecimiento económico, el aumento del bienestar general e incluso, según denunciaba un investigador portugués, se presentaba como una «panacea susceptible de resolver la mayor parte de los problemas económicos y sociales» (30). Conforme a la primera premisa, tanto en España como en Portugal los tecnócratas modificaron la legislación para introducir marcos laborales más flexibles (Ley de Convenios Colectivos Sindicales de abril de 1958 y *Lei das Relações Colectivas de Trabalho* de agosto de 1969) que vinculaban los niveles salariales con los incrementos de la productividad. La negociación colectiva, sin embargo, implicaba la aceptación de la disparidad de intereses entre empresarios y trabajadores y, en consecuencia, la existencia de conflictos colectivos de trabajo. Si bien es cierto que la normativa gozó de una general aceptación entre los empresarios, a la vista del número de los convenios colectivos firmados en los años siguientes, también lo es que la instalación de un clima insólito en los centros de trabajo dio lugar, en medios próximos, a una lectura particular e interesada de la «mentalidad de desarrollo». Concernía tanto a los empresarios, que debían renunciar a «la antigua mentalidad patronal», como a los «productores» que, de la misma manera, habían de abandonar la «obrerista», es decir, la conciencia de clase. De manera que, en realidad, con esa fórmula venía a reproducirse la

(28) LÓPEZ RODÓ, *LVE*, 19-4-1967; *Discurso aos industriais de Panificação y Colóquio sobre Política Industrial, Lisboa 16 de fevereiro de 1970*, MARTINS (1970): 27 y 90.

(29) *Discurso a la Associação Industrial Portuense, Porto, 6 de maio de 1969*, MARTINS (1970): 14; *LVE*, 15-2-1966.

(30) CARDOSO DOS SANTOS (1966): 535; *Arriba*, 17-10-1958; «Pero es que resulta tan difícil ponernos de acuerdo en qué cosa sea la productividad», *LVE*, 11-2-1965.

vieja aspiración a la armonía de clases, ahora bajo el eufemismo de «núcleos nacionales colaborantes» en la común tarea del desarrollo (31).

La conveniencia de vincular los sueldos a la productividad, es decir, la necesidad de que los patronos incrementaran los salarios para obtener así mayores tasas de rendimiento del trabajo no fue, como pudiera parecer, de fácil y rápida comprensión. Al menos así puede deducirse de la labor de persuasión que hubo de realizarse en distintos foros empresariales en los que los tecnócratas insistían en las positivas repercusiones que a medio y largo plazo tendría para sus negocios tal ligazón (32). Por último, cabe anotar que en el transcurso de los 60 y primeros 70 se produjeron crecimientos formidables en los índices de productividad en Portugal y, más aún en España, pero estos incrementos solo de forma limitada pueden vincularse a una mejora sustancial y generalizada de los métodos de gestión y organización del sistema productivo. En realidad, y al igual que sucediera en otros países, Francia, por ejemplo, los empresarios peninsulares asumieron el concepto de productividad conforme a una interpretación reductora que obviaba la necesaria interacción de los distintos factores que operaban en la producción e identificaban, simplemente, productividad con intensificación del ritmo de trabajo (33).

El espíritu de cooperación, finalmente, también había de regir las relaciones del mundo de los negocios con los poderes públicos. Una colaboración cuyos términos no se precisaban con rigor más allá del establecimiento de un diálogo ante ambas partes para el cumplimiento de los objetivos fijados en los Planes elaborados por la Administración. Esto es, al compromiso del Estado de ofrecer un cuadro de la evolución general de la economía que, en palabras de López Rodó, «facilite las decisiones de los empresarios y disminuya el riesgo de error que toda decisión empresarial implica» (34), correspondía a estos responder

---

(31) MOLINERO e YSÀS (1998): 91; SILVA (1999): 163. La lectura interesada en *LVE*, Editorial, 5-3-1961 y 17-2-1966.

(32) «E fundamental a preocupação com o salário que se paga: se a empresa está aqui para criar raizes, o que quer é ter colaboradores cada vez mais aptos ao progresso tecnológico, cujo nível de vida, de informação técnica, de cultura geral, de bem-estar, cresce constantemente» en *Discurso en Câmara de Comercio luso-alemã, Lisboa, 14 de novembro de 1969*, MARTINS (1970): 44; discurso de Ullastres en la inauguración de la II Feria Técnica de la Máquina Herramienta de Bilbao, *ABC*, 4-3-1962.

(33) En los años 1960 a 1973 la tasa media de incremento de la productividad industrial lusa se elevó a 6,19 puntos en tanto que la española se situó en 7,44. AMARAL (2009): 784-785; CARDOSO DOS SANTOS (1966): 526. «Suele hablarse del binomio productividad-salario cuando también hay que hacerlo del de productividad-autofinanciación», RODOLFO ARGAMENTERÍA, vicesecretario nacional de Ordenación Económica de la Organización Sindical, *ABC*, 10-2-1965».

(34) «Una mentalidad de desarrollo, que requiere un espíritu de entender, de colaboración entre la Administración y los particulares, entre el sector público y el sector privado». LÓPEZ RODÓ, *ABC*, 5-10-1965. «O Planeamento económico-social não poderá progredir senão na medida em que assentar na real capacidade de dialogo e de mobilização das forças criadoras do país». Discurso de JOÃO SALGUEIRO en el Instituto Superior Económico e Social de Évora (ISESE), cit. en VAZ PINTO (2012): 363.

positivamente a través del incremento de las tasas de inversión y de las exportaciones; en definitiva, mudando en moderno hombre de empresa, listo para «no esperarlo todo del Estado». No deja de resultar paradójico que ese «no esperarlo todo» implicase un «...pero algo sí» y que el diálogo y la colaboración solicitados se transformara, de hecho, en un dirigismo paternalista que, por demás, agradaba a amplios sectores del mundo de los negocios, incluidos los más dinámicos y avanzados:

Yo sé que vosotros no tenéis vocación de ancianitos desamparados, yo sé que vosotros sois empresarios cien por cien y que lo que queréis es saber el camino y tener los medios para seguirlo. Pues bien, el camino os lo vamos marcando, los medios os lo vamos dando, el último Arancel, pero aún necesitáis más medios que ciertamente para ser utilizados necesitan de una voluntad (35).

La renuncia a la protección del Estado, uno de los requisitos *sine qua non* de la «mentalidad de desarrollo», colisionaba abiertamente con el intervencionismo de los tecnócratas que, aun siendo partícipes de la «cruzada schumpeteriana», compartían –al igual que sectores mayoritarios del propio empresariado peninsular– la sentencia pronunciada por Ferreira Dias en 1959. Tanto en España como en Portugal los hombres de negocios precisaban de un proceso de aprendizaje que solo sería posible bajo el impulso y el amparo del Estado. Precisamente por ello, añadía López Rodó, la «mentalidad de desarrollo» también obligaba a la Administración, a la que aquella exigía «previsión de cara al futuro, coordinación entre sus múltiples organismos y estímulo de la iniciativa privada» (36). Conforme a ese planteamiento no resulta extraño que el empeño modernizador de los tecnócratas, encabezados, cabe subrayar, por sendos catedráticos de Derecho Administrativo, tuviera como uno de sus primeros objetivos la reforma de la Administración. Bajo las premisas compartidas de descentralización y coordinación y el objetivo común de dotar de eficiencia y racionalidad al aparato administrativo, tanto Caetano como López Rodó promovieron su entera reorganización, desde el ámbito local y regional hasta la estructura y organización del propio Consejo de Ministros (37).

---

(35) Discurso de ULLASTRES en la inauguración de la Feria de Muestras de Barcelona, *LVE*, 3-6-1960. Cabe resaltar que en su intervención el ministro mostró su rechazo a los aranceles, «un estímulo al alza de precios interiores que consolida unos precios altos que después no hay manera de bajar».

(36) La cruzada en *LVE*, 4-4-1972; Declaraciones de LÓPEZ RODÓ, *LVE*, 5-10-1965. «A própria Administração necessita de rever políticas e métodos de trabalho», Discurso de ALEXANDRE VAZ PINTO, secretario de Estado de Comercio, en ISESE, fevereiro de 1973, cit. en VAZ PINTO (2012): 369. Las reticencias del mundo de los negocios en SÁNCHEZ RECIO y TASCÓN FERNÁNDEZ (2003): 123-140; CASTILHO (1990): 81-86.

(37) CAETANO (1937). Sus propuestas suscitaron un acusado interés entre los administrativistas españoles y halló un fiel seguidor en LÓPEZ RODÓ, traductor y anotador de su *Manual de Direito Administrativo* en 1946. Cabe destacar en este punto que para el español el funcionamiento del aparato administrativo del Estado debía basarse en las normas y prácticas que caracterizaban la gestión de las empresas. LÓPEZ RODÓ (1990): 153.

La planificación indicativa española, tanto como los Planes de Fomento portugueses y en particular el III (1968-1974), correspondiente al consulado marcelista, respondía, pues, a unos parámetros que pretendían combinar protección e incentivos para que, en una suerte de periodo transitorio al que no se ponía fecha de término, los hombres de negocios pudieran familiarizarse con los nuevos métodos y técnicas. En consonancia, ese proceso de maduración llevaba aparejado, a nivel discursivo cuando menos, la aplicación de una política selectiva por parte de la Administración. Dicho de otro modo, el Estado sólo apoyaría a aquellos empresarios que acometieran la tarea de modernizar sus equipos, racionalizar sus estructuras productivas, avanzar en la integración de empresas para acabar con el minifundismo industrial –«liliputianismo» en palabras de Martins– y afrontar con éxito los retos de una economía que «de proteccionista passa a liberal, de autárcica passa a plenamente inserita na teia de trocas mundiais, de inmovilista a prospetiva» (38).

Los empresarios peninsulares, en definitiva, ante «um tempo que é de acção, e acção eficaz» (39), habían de abandonar sus despachos y las tareas exclusivamente administrativas para convertirse en hombres en continuo y entusiasta movimiento.

### 3. ENTRE LA *MANAGERIAL REVOLUTION* Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS EMPRESARIOS

El cambio de actitud, siendo condición necesaria, no era, con todo, suficiente. La mentalidad de desarrollo de la que se pretendía hacer partícipes a los industriales y al conjunto de la sociedad implicaba igualmente una modificación de las aptitudes, aunque solo fuera por el hecho de que la iniciativa, cualidad inherente al ser empresario, era una «coisa que não é só etéreo espírito, mas busca sistemática, nível técnico-científico, organização e saber empresarial». Justamente por ello, argumentaba Ullastres, la dirección de la empresa en un hábitat que percibía, al igual que Martins, con rasgos darwinistas, exigía una serie de conocimientos que la herencia, la intuición e incluso la experiencia estrictamente personal –el autodidactismo– no podían garantizar. Como en cualquier otra profesión habían de ser fruto de una formación especializada y permanente, capaz de proporcionar herramientas de trabajo adecuadas para

---

(38) «No ha de esperar ajuda alguna aquella empresa de carácter marginal que se obstine en conservarlo». Declaraciones del vicesecretario general de Ordenación Económica, *LVE*, 14-9-1963. Esos eran, en concreto, los objetivos del I Plan de Desarrollo. La necesidad de una reconversión industrial en *Discurso en Colóquio de Política Industrial*, MARTINS (1970): 107.

(39) *Discurso a la Associação Industrial Portuense, 6 de maio de 1969*, MARTINS (1970): 19; «(...) Ante esta época de universalización y predominio del “cambio”: Nada es más que la acción (...) Todo es (¿?) *praxis*, no solamente las cosas y los hechos, sino también los valores y las verdades». PERPIÑÁ y GRAU (1974): 223.

identificar oportunidades, diseñar los métodos de actuación más convenientes y planificar con sentido de la estrategia la producción.

El empresario había sido un autodidacto toda la vida y ahora ya no se puede llevar una empresa a la buena de Dios. Ahora hay que aprender el oficio, porque cada vez requiere técnicas más precisas, porque cada vez hay más competencia exterior e interior, y hay que saber hacer reaccionar a la empresa (...) con la máxima rapidez para no quedarse atrás o, lo que es peor, no ser derribados en la lucha por la vida (40).

El aprendizaje de una cultura gerencial gobernada por la racionalidad, la eficiencia y la competencia técnica pasó a ocupar un lugar preferente en las agendas gubernamentales. No era este, tampoco, un fenómeno privativo de la península ibérica. Por el contrario, la preocupación por la formación empresarial suscitó en esos mismos años un creciente interés tanto entre los gobiernos occidentales como en el seno de la OCDE, que organizó diversas conferencias internacionales y publicó varios informes sobre la materia (41). En España y Portugal, aunque incorporados con cierto retraso a la tendencia, ya desde los primeros años 50 y sobre todo en el transcurso del decenio siguiente, el tema fue objeto de una intensa pedagogía institucional –pública y privada–. Resultaba evidente, para sus inspiradores y valedores, que se trataba de una tarea compleja y difícil, no exenta de incompreensión y notables resistencias, por cuanto exigía la puesta en práctica de estrategias y pautas de comportamiento insólitas para las que no todos los empresarios estaban dispuestos o preparados.

La «managerial revolution» obligaba –como es lógico– al conjunto de los hombres de negocios, al margen de la dimensión de sus empresas. Los grandes empresarios, no obstante, partían en este terreno con indudables ventajas. A su mayor nivel educativo obtenido en instituciones formales –facultades de derecho, escuelas de comercio e ingeniería y, ya a partir de los primeros 50, en centros orientados hacia el estudio de las ciencias económicas (42)– se añadían

---

(40) *Discurso a la Associação Industrial Portuense, 6 de maio de 1969*, MARTINS (1970): 17; *Discurso de Ullastres en la inauguración de la Feria de Muestras de Barcelona, LVE*, 28-10-1959. «O homem industrial tem de viver a tensão de um contínuo exercitar intelectual, pela aquisição permanente de saber científico e pela análise crítica da sua própria experiência profissional (...) em vez do rústico individualista de universo acanhado surge o cidadão urbano, reverenciando a cultura científica e intuindo a força orgânica da sociedade» en *Discurso en Companhia Portuguesa de Cobre, Porto, 17 de julho de 1969*, MARTINS (1970): 29.

(41) Prueba de ello fue la creación de una Agencia Europea para la Productividad y la elaboración de sendos informes, el *Platt Report* (1963) y el *Fisher Report* (1968), así como la celebración del Simposio sobre la *Formación Empresarial*, organizado en 1971 por el Comité para la Industria de la OCDE y publicado al año siguiente en España por la Escuela Nacional de Administración Pública.

(42) La Faculdade de Economía de Oporto se creó en 1953 y al año siguiente egresó la primera promoción del Instituto de Ciências Económicas e Financeiras (ISCEF) de Lisboa. En el caso de España, la primera Facultad de Ciencias Políticas y Económicas, en las que estas últimas formaban sección separada, se creó en Madrid en 1944. Nueve años más tarde, en 1953, pasó a



el contacto y conocimiento directo de las técnicas de vanguardia y de métodos aprehendidos como resultado de sus viajes al extranjero, las mayores facilidades para contratar personal directivo altamente cualificado y su vinculación creciente con empresas multinacionales (43). La difusión de los principios racionalizadores de la producción y la gestión empresarial logró, en el caso de España, avances sustantivos a partir de los años 50 en las regiones y provincias con mayor tradición industrial –Cataluña, País Vasco y Madrid– en las que, junto a organismos públicos como la Comisión Nacional de la Productividad Industrial o la Escuela de Organización Industrial, que operaban en todo el territorio del Estado, entraron en funcionamiento escuelas de negocios, consultoras privadas e incluso asociaciones destinadas a mejorar la capacitación de los directivos como la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD). Vinculadas todas ellas, en mayor o menor medida, a la ayuda técnica y financiera estadounidense, contaron con el concurso activo de instituciones católicas –especialmente la Compañía de Jesús y el Opus Dei– y de aquellos círculos empresariales más ilustrados y receptivos a la internacionalización de la economía (44).

La participación en el Plan Marshall y la incorporación de Portugal a la OCEC permitió a los grandes empresarios lusos entrar en contacto con procedimientos innovadores de gestión desde finales de los 40, si bien su puesta en práctica adquirió consistencia a partir de mediados de los 60 y especialmente durante el periodo marcelista, en justa correspondencia con la relajación de las políticas de condicionamiento industrial y de las restricciones a la inversión extranjera. Al igual que en el país vecino y junto a la mejora y especialización de los estudios universitarios, se procedió a la creación de organismos orientados a mejorar la formación empresarial, como el Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII), al que se adscribió un Serviço de Produtividade que llevó a cabo una importante labor de estudio y divulgación sobre la materia. No existieron, sin embargo, escuelas de negocio privadas como las que funcionaban en España pese a las propuestas en este sentido de la embajada estadounidense en Lisboa (45). Cabe resaltar, no obstante, que la cualificación personal y la preocupación por la formación de sus directivos no puede equipararse de manera automática a la aplicación de métodos innovadores en la organización del sistema productivo en los grandes grupos económicos. Baste recordar, a modo de ejemplo, que los Mello, propietarios de uno de los mayores grupos industriales del país, Companhia União Fabril (CUF), solo a partir de 1963

---

denominarse Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales y a finales de 1971 las nueve existentes entonces mudaron en Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales.

(43) FERNÁNDEZ PÉREZ (2000): 397; ANTUNES (1997): 83; VV.AA. (2006): 15; FUENTES QUINTANA y SERRANO SANZ (2004): 7-126.

(44) PUIG y ÁLVARO (2002): 8-29.

(45) En 1960 se celebró en Lisboa el 1.<sup>er</sup> ciclo de conferencias sobre Productividade, COSTA LEITE (2006): 28-35; ROLO (1976): 550; MAKLER (1969): 145.

iniciaron un esfuerzo sostenido de reorganización y modernización de sus establecimientos y lo hicieron apremiados por sus acreedores internacionales y bajo asesoramiento de una consultora estadounidense (46).

La profesionalización de la élite empresarial, con todo, no resulta representativa del conjunto de los hombres de negocios, menos aún, como es el caso, en países en los que el grueso del tejido empresarial lo conformaban los pequeños y medianos hombres de empresa. Si bien es cierto que en la década de los 60 se desarrolló en Portugal un acusado proceso de concentración industrial, que se materializó en la desaparición de algo más de 30.000 pequeñas y medianas empresas y en el aumento de aquellas con más de 100 empleados, lo cierto es que al finalizar la década, en 1969, todavía operaban más de 35.000 establecimientos con hasta 20 empleados. En conjunto, esas miles de firmas representaban el 87,3% del total de los centros fabriles. En España, por el contrario, animada por las políticas desarrollistas y la ya citada concepción voluntarista de la empresa, el número de las pequeñas y medianas empresas con hasta 50 empleados conoció un significativo incremento hasta suponer, en 1975, el 97% del total (47).

Pese a que no existe una relación unívoca entre dimensión de la empresa e innovación (48), buena parte de los pequeños y medianos empresarios a ambos lados de la frontera respondían a una caracterización similar, inserta en los parámetros del empresario tradicional. Gentes que, las más de las veces, por tradición familiar (49) o bien por tratarse de individuos emprendedores, con sentido de la oportunidad y generalmente conocedores del oficio, habían continuado o, en su caso, creado su propio negocio en la favorable coyuntura económica de los 60, animados por la existencia de un mercado sumamente protegido y de un mercado de crédito abundante y barato. Las más de las veces de formación autodidacta, dichos empresarios/gestores dirigían sus negocios de manera autocrática, guiados por su intuición y experiencia técnica, adquirida normalmente con la práctica del que había sido su oficio, y sin una vinculación directa con los grandes grupos industriales o financieros del país (50).

Viene a corroborar la presencia de este prototipo los datos procedentes de sendas encuestas realizadas en los años 60. Según el *Inquerito Industrial* de

---

(46) RIBEIRO, GOMES FERNANDES y CARREIRA RAMOS (1987): 990; VV. AA. (2006): 190-191.

(47) ROSAS (1994): 468; CARUANA, LARRINAGA y MATÉS (2011): 327.

(48) *Ibidem*, 323-325.

(49) El 60% de los empresarios españoles era hijo de empresario en 1960, porcentaje que, en el caso de Portugal, se situaba cinco años más tarde en el 56%. LINZ y MIGUEL (1964): 40; MAKLER (1979): 147-165.

(50) GONZÁLEZ (1979): 317. «Para ser empresario no hace falta pedir o presentar ningún certificado de estudios. Solo hace falta querer, querer y, sobre todo, trabajar y responsabilizarse con su propio destino y futuro sin descansarlo a la dependencia ajena». «Empresarios hechos a sí mismos: Manuel Gandullo de la Cruz». *ABC*, 22-5-1977.

1964, tan solo una cuarta parte de aquellos que ejercían funciones directivas en las empresas habían realizado estudios universitarios, de los que el 68% eran ingenieros y en torno al 10%, economistas. Estos directores trabajaban preferentemente en los sectores más modernos (electricidad, gas y vapor, extracción de minerales no metálicos, industrias químicas y metalúrgicas de base, entre otras) y casi la mitad de ellos lo hacían en el distrito de Lisboa. En el resto del país, incluido el distrito de Oporto, donde primaban los sectores tradicionales (madera y corcho, calzado, confección y textiles, alimentación, etc.) y las pequeñas y medianas empresas, el porcentaje de titulados superiores –o dirigentes con algún curso superior– era notablemente escaso (51).

En un estudio sobre una muestra en la que no se incluían empresas con menos de 50 trabajadores, H. Makler constató que en 1965 el 48% de los empresarios (el 62% en el caso del centro del país) había frecuentado la universidad mientras que el número de licenciados se elevaba hasta el 37%. No obstante, el 51% de ellos mantenía una concepción autoritaria de su función, identificada con «dar órdenes» e «inspeccionar las actividades de la empresa». Tan solo el 19% de los encuestados manifestaba una especial preocupación por la renovación y mejora de las fábricas y equipamientos, el 12% una sensibilidad especial hacia el aumento de la productividad y únicamente los grandes empresarios, sobre todo los del centro del país, indicaban como principales problemas a resolver los relativos a la organización, gestión y administración (52). Las cifras para España eran ligeramente mejores. Conforme a los datos recabados de una encuesta auspiciada por la Escuela de Organización Industrial, en 1960 el 46% de los empresarios tenían estudios superiores aunque su distribución sectorial y territorial presentaba evidentes paralelismos. Estos titulados solían trabajar en las grandes empresas, localizadas básicamente en los territorios más industrializados, es decir, Cataluña, País Vasco y Madrid, en tanto que la formación en las más atrasadas, en las que predominaba la pequeña y mediana empresa, era notoriamente inferior (53).

Tanto en un caso como en otro, estos datos permitían concluir la existencia de una estructura dual de la economía y la perpetuación de amplios sectores donde primaban pautas de gestión tradicionales y, en consonancia con ello, bajos niveles de productividad. Eran esas características, precisamente, las que impulsaron la puesta de práctica de diversas iniciativas para facilitar el acceso de los pequeños y medianos hombres de negocios a las técnicas y métodos innovadores. En el transcurso de los 60 se produjo un extraordinario desarrollo de actividades formativas en España a través de la celebración de conferencias, cursos y seminarios organizados por las Cámaras de Comercio, organizaciones

---

(51) SEDAS NUNES, FERREIRA y AGUIAR (1969): 645-705.

(52) MAKLER (1969): 142 y 251.

(53) LINZ y MIGUEL (1964): 53. Conforme a la misma encuesta, el 37% poseían estudios medios y el 14% solo tenían estudios primarios.

privadas como la ya citada APD, la Asociación Social Empresarial (ASE) o los Clubs de Marketing y especialmente la Organización Sindical (OS), el sindicato oficial que agrupaba automática y obligatoriamente a empresarios y trabajadores. El sindicato verticalista reforzó con ese objetivo el papel y funciones de las diversas asesorías técnicas dependientes de la vicesecretaría de Ordenación Económica que ya operaban a nivel central y provincial, si bien la propuesta más exitosa consistió en la ejecución de un Plan Sindical de Formación Empresarial que –según un sondeo previo– suscitó el interés de 3.700 empresas. Basado en la celebración de cursos especializados que se celebrarían en ocho ciudades (Barcelona, Valencia, Zaragoza, Valladolid, La Coruña, Vizcaya, Sevilla y Santa Cruz de Tenerife) en una primera edición para luego extenderse a todo el territorio, su puesta en práctica se complementó con la publicación al año siguiente de un voluminoso *Manual del dirigente de empresa*, que se reeditaría en sucesivas ocasiones bajo el título *Manual del Empresario*, probablemente para acentuar su orientación hacia los pequeños y medianos hombres de negocios, y, por último, la creación del Consejo Nacional de Empresarios (CNE) (54).

En el caso de Portugal, dichas necesidades formativas fueron atendidas, si bien de forma limitada, por instituciones públicas como el ya mencionado INII y el Fundo de Fomento da Exportação. Este último, en concreto, llevó a cabo una serie de iniciativas que estimularon los contactos internacionales y el conocimiento directo de las experiencias más avanzadas en materia de gestión y organización del trabajo a través de la publicación de boletines informativos, la concesión de subvenciones para facilitar el viaje y asistencia de empresarios modestos a ferias y exposiciones internacionales, así como la organización de ferias similares en Lisboa. De igual manera, organizaciones patronales como la Associação Industrial Portuense o la Associação Industrial Portuguesa que, a diferencia de lo ocurrido en la España franquista, fueron reconocidas por el Estado como asociaciones representativas de los intereses empresariales, desplegaron un activo papel en la mejora de la formación empresarial conforme a los objetivos estipulados en sus estatutos, en los que se incluía la prestación de asistencia técnica a sus asociados. A partir de los primeros años 50 la función dinamizadora de la última, por ejemplo, tuvo entre sus mejores exponentes la organización del II Congreso da Indústria Portuguesa (1957), la creación de un departamento de productividad (1963), un centro de estudios de economía aplicada así como la celebración del Coloquio sobre Política Industrial (1970).

---

(54) Las 3.700 empresas en *LVE*, 14-9-1963. La concentración de empresas, estudios de mercado, problemas fiscales actuales, cálculos de costes, estudios de stock, relaciones humanas, moral económica, propaganda comercial y problemas de distribución serían los temas a examinar. El manual, que superaba ampliamente las 1.000 páginas abordaba cuestiones similares, incluido un epígrafe dedicado a la «moral empresarial». Sobre los primeros pasos del CNE, GONZÁLEZ-FERNÁNDEZ (2012): 113-132. La trayectoria y actuación de los Consejos Provinciales de Empresarios en GONZÁLEZ-FERNÁNDEZ (2004): 73-92.

Entre las iniciativas privadas, por último, cabe anotar la actuación de alguno de los mayores empresarios, como el banquero Artur Cupertino da Miranda que, al frente del Banco Português do Atlântico (BPA), con sede en Oporto, fomentó la creación de nuevas empresas y la modernización tecnológica de las ya existentes (55).

#### 4. CONCLUSIONES: DE LOS LÍMITES Y LOS LOGROS DE LAS TECNOCRACIAS IBÉRICAS

La creencia en la viabilidad de una alternativa no democrática para afrontar los retos de la modernidad y asegurar el retorno al conjunto de las naciones civilizadas, europeas, de las sociedades ibéricas, sustentó las políticas desarrollistas ejecutadas por los tecnócratas en los 60 y primeros 70. La liberalización, relativa, de la economía y la apertura al exterior, ejes sobre los que compendian el crecimiento económico, el bienestar general de la población y, en consonancia con ello, la continuidad de los regímenes autoritarios, requería necesariamente del concurso del mundo de los negocios en tanto que actores esenciales de la industrialización. Para el mejor cumplimiento de dicho *leading role*, los gestores gubernamentales a uno y otro lado de la frontera coincidieron en la necesidad de reemplazar valores y hábitos tradicionales por una «mentalidad de desarrollo» que obligaba a todas las partes. Así pues, la racionalización administrativa del Estado, al que incumbía la promoción del progreso bajo las coordenadas del orden y el sosiego, había de complementarse con una valoración inédita, por benéfica, del empresario y de la actividad empresarial, condición *sine qua non* para el despertar de vocaciones emprendedoras, y con una redefinición, conforme a las tesis schumpeterianas, de la naturaleza y funciones del hombre de negocios.

La «managerial revolution» exigió, además, el despliegue de una formidable labor de pedagogía para persuadir, tanto al conjunto de la sociedad como a los propios empresarios, de las ventajas que depararía la interiorización de los valores propios de la modernidad y la aplicación de métodos y prácticas innovadoras. A los discursos y conferencias, en los que con un lenguaje directo y sencillo, por veces coloquial, los tecnócratas, especialmente Ullastres y Martins, reclamaban a los empresarios que asumieran la responsabilidad que les incumbía en el desarrollo económico, se añadieron la puesta en práctica de diversas iniciativas destinadas a la mejora y actualización de sus niveles formativos. La creación y potenciación de las facultades de ciencias económicas y la proliferación de cursos, conferencias y seminarios dirigidos a los hombres de negocios contaron con la activa colaboración de organismos corporativos vinculados a la patronal y el apoyo de aquellos empresarios más ilustrados y atentos a la

---

(55) MADUREIRA (1998): 788-793; LUCENA y GASPAR (1991): 883-886; COSTA LEITE (2011).

internacionalización de las respectivas economías ibéricas. En ese empeño educativo participaron igualmente diversas asociaciones empresariales lusas que, a diferencia del país vecino, gozaban de cierta autonomía, recursos y reconocimiento por parte del Estado, en tanto que en España la contribución privada, sustentada en el asesoramiento de Estados Unidos, provino en buena parte de instituciones católicas.

A la hora de realizar un balance del periodo tecnocrático y, más en concreto, en lo que se refiere a la cuestión objeto de estas páginas, pueden apuntarse algunos rasgos aproximativos en espera de futuras investigaciones sobre el tema. Insoslayable, por ejemplo, resulta el hecho de que a la altura de los primeros años 70 se había producido, aunque con ritmo e intensidad diferentes, una sensible transformación económica y social en las sociedades peninsulares. En apenas década y media, los españoles, exceptuando grupos y sectores minoritarios, habían repudiado el, al parecer, idiosincrático espíritu de resistencia ante lo nuevo para aceptar innovaciones de manera poco selectiva y «con un excesivo olvido de los valores permanentes», aplastados por la «avalancha tecnológica». Acorde con ese aserto, el dinero y los bienes materiales habían adquirido un significado inédito, justo correlato al inusitado «aguijón del consumo» y a la expectativa de un modo de vida confortable. De modo similar, la mayoría de los portugueses habían modificado su percepción del dinero y, abandonando la resignación como ideal de vida, habían interiorizado una visión insólita del futuro como un camino abierto y lleno de posibilidades, un *caminho novo* en palabras de Martins (56).

Los tecnócratas tuvieron un éxito formidable en lo que se refiere a la asimilación de hábitos y valores modernos que redundaron en el desarrollo de dinámicas sociales de repercusiones políticas no previstas y menos aún deseadas. No hubo triunfo, sin embargo, en lo concerniente a la inculcación en la sociedad de una valoración positiva del empresario y de la actividad empresarial. Por el contrario, desde finales de los 60 y al igual que sucediera en otros países de la Europa occidental, se forjaría una cultura anticapitalista que, sustentada en la identificación de los hombres de negocios como beneficiarios y sostenedores de los regímenes autoritarios, suscitaría un intenso atractivo en amplios sectores sociales. La distinción entre el empresario y el capitalista no solo no surtió efecto sino que, de forma antitética, la voz empresario quedó equiparada a la de capitalista explotador de los trabajadores (57).

Por lo que se refiere a la profesionalización de los hombres de negocios, los resultados cosechados por los tecnócratas, aun siendo positivos, tuvieron un alcance limitado. Es cierto que los niveles formativos conocieron un incremento sustancial entre los grandes hombres de negocios y logrado ciertos avances entre los medianos y pequeños. El mayor acceso a instituciones formativas es-

---

(56) PINILLOS (1974): 356-358 y 347; COSTA LEITE (2006): 42-43.

(57) CABRERA y REY REGUILLO (2002): 328-330; BARRETO (2000): 524-538.

pecializadas, públicas o privadas; el contacto con experiencias innovadoras en el extranjero o bien en el territorio nacional gracias a la entrada de inversión y tecnología procedente de Estados Unidos y de Europa occidental, incentivó el aprendizaje o, cuando menos, la preocupación por conocer técnicas y métodos de gestión avanzados. Analistas coetáneos procedentes en algún caso de círculos empresariales constataron, sin embargo, la persistencia de un concepto voluntarista de la empresa, entendida como resultado lógico de una extraordinaria voluntad de independencia y realización personal así como la incapacidad de buena parte de los hombres de negocio para adaptarse a los nuevos requerimientos. En muchos centros de trabajo, en rigor, los términos «objetividad, riesgo, competencia, productividad, localización eficiente, ¡costes!, categorías normativas intelectuales y realísticas de lo económico –afirmó un prestigioso economista español– son aun solo palabras y no aceptaciones de realidad y necesidad» (58).

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Aberbach, J. D., Putnam, R., D. y Rockman, B. A. (1981). Introduction. En *Bureaucrats and politicians in Western democracies*. Cambridge: Harvard University Press.
- Amaral, L. (2009). New series of Portuguese population and employment: 1950-2007. Implications for GDP per capita and labor productivity. *Análise Social*, 44 (193), 784-785.
- Antunes, J. F. (1997). *Champalimaud*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Baklanoff, Eric. N. (1980). *La transformación económica de España y Portugal (la economía del franquismo y del salazarismo)*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Barreto, J. (2000). As nacionalizações e a oposição ao Estado Novo. *Análise Social*, 34 (151-152), 509-554.
- Brito, J. M. B. de (1989). *Industrialização portuguesa no pós-guerra (1948-1965). O Condicionamento Industrial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cabrera, M. y Rey Reguillo, F. del (2002). *El poder de los empresarios. Política y economía en la España contemporánea (1875-2000)*. Madrid: Taurus.
- Caetano, M. (1937). *Manual de direito Administrativo*. Lisboa: Empresa Universidade Editora.
- (1975). *Testimonio*. Madrid: Paraninfo.
- Cañellas Mas, A. (2011). *Laureano López Rodó. Biografía política de un Ministro de Franco (1920-2000)*. Madrid: Biblioteca Nueva.

---

(58) La incapacidad de los hombres de negocio, junto al excesivo deseo de lucro, la falta de estudios de marketing, el carácter personalista de la gestión y la persistencia del raquitismo empresarial fueron denunciados como los pecados capitales de la industria española por la Asociación Española de Fabricantes de Bienes de Equipo, *Boletín del Servicio Técnico-Comercial de diciembre de 1968*; GONÇALVES y CARAÇA (1986): 97; PERPIÑÁ y GRAU (1974): 226.

- Cardoso dos Santos, M. (1966). Problemas relacionados com a noção de produtividade. *Análise Social*, 4 (15), 521-536.
- Cardoso, J. L. (2013). O Gabinete de Estudos Corporativos (1949-1961) e a génese de uma biblioteca moderna de ciências sociais. *Análise Social*, 48 (206), 193-219.
- Caruana, L., Larrínaga, C. y Matés, J. M. (2011). La pequeña y mediana empresa en la Edad de oro de la economía española: estado de la cuestión. *Revista de Investigaciones de Historia Económica*, 7 (2), 322-333.
- Castilho, J. M. (1990). O Marcelismo e a construção europeia. *Penélope. Facer e desfacer a história*, (18), 81-86.
- (2000). *A ideia de Europa no Marcelismo, (1968-1974)*. Lisboa: Col. Parlamento.
- (2012). *Marcello Caetano. Uma biografia política*. Coimbra: Edições Almedina.
- Comín, F. (2003). El Estado, la rigidez de los mercados y la convergencia en el siglo XX. *Historia y Política*, (9), 41-69.
- Confraria, J. (2005). Política económica. En P. Lains, y A. Ferreira de Silva, *História Económica de Portugal (1700-2000)* (pp. 397-421). Lisboa: ICS.
- Costa Leite, J. (2006). *Instituições, Gestão e crescimento económico: Portugal, 1950-1973*. Documento de trabalho em Economia, 38. Universidad de Aveiro. Disponible en [www.ua.pt/degei/readobject.aspx?obj=11022](http://www.ua.pt/degei/readobject.aspx?obj=11022)
- (2011). Banco Português do Atlântico: A bank for entrepreneurs. *XXXI Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social*. Coimbra. Disponible en [http://www4.fe.uc.pt/aphes31/papers/sessao\\_2a/joaquim\\_costa\\_leite\\_paper](http://www4.fe.uc.pt/aphes31/papers/sessao_2a/joaquim_costa_leite_paper).
- Costa, J. (1967) [1901]. *Oligarquía y caciquismo, colectivismo agrario y otros escritos*. Madrid: Alianza.
- Etapé, F. (2000). *Sin acuse de recibo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Fernandes, T. (2006). *Nem Ditadura, nem Revolução. A Ala Liberal e o Marcelismo (1968-1974)*. Lisboa: Assembleia da República/Publicações D. Quixote.
- Fernández Clemente, E. (2000). Problemas y ritmos de la modernización económica peninsular en el siglo XX. *Ayer*, (37), 191-217.
- Fernández Pérez, P. (2000). Francisco Luis Riviére Manén (1897-1980). *Los cien empresarios españoles del siglo XX* (pp. 374-379). Madrid: Ed. Lid.
- Fernández Riquelme, S. (2008). *Sociología, corporativismo y política social en España*. Murcia: Universidad de Murcia. Disponible en <http://hdl.handle.net/10201/3276>.
- Figueiredo, O. (2000). La période de l'ouverture (1960-1974). En *La stratégie nationale du Portugal de 1926 à nos jours* (pp. 43-74). Montreal: Centre d'Études en Administration Internationale.
- Fuentes Quintana, E. y Serrano Sanz, J. M. (2004). Los orígenes de una profesión. En E. Fuentes Quintana. *Economía y economistas españoles. La economía como profesión* (pp. 7-126). Barcelona: Galaxia Gutenberg/Círculo de Lectores. Vol. 8.
- Gallego, F. (2014). *El evangelio fascista: la formación de la cultura política del franquismo (1930-1950)*. Barcelona: Crítica.
- Gerschenkron, A. (1962a). *Economic Backwardness in Historical Perspective*. Cambridge: Belknap Press. Trad. española (1968), *El atraso económico en su perspectiva histórica*. Barcelona: Ariel.



- (1962b). Social Attitudes, Entrepreneurship, and Economic Development: A Comment. *Explorations in Entrepreneurial History*, (6), 245-272.
- Gonçalves, F. y Caraça, J. M. G. (1986). A industria transformadora nacional na encruzilhada: potencial inovador e competitividade. *Análise Social*, 22 (90), 93-108.
- González, M. J. (1979). *La economía política del franquismo (1940-1970)*. *Dirigismo, mercado y planificación*. Madrid: Tecnos.
- (1999). La economía española desde el Plan de Estabilización de 1959 hasta la transición política. En G. Anes y Álvarez de Castrillon (coord.). *Historia económica de España. Siglos XIX y XX* (pp. 625-716). Barcelona: Galaxia Gutenberg/Círculo de Lectores.
- González Cuevas, P. (2007). La derecha tecnocrática. *Historia y Política*, (18), 23-48.
- González-Fernández, Ángeles (2004). La representación de los intereses empresariales en el franquismo: Los Consejos Provinciales de Empresarios (1965-1975). *Pasado y Memoria* (3), 73-92.
- (2012). Un empeño prematuro. El Consejo Nacional de Empresarios (1965-1969). *Historia Social*, (72), 113-132.
- Habermas, J. (1994). *Ciencia y técnica como «ideología»*. Madrid: Tecnos.
- Jones, G. y Wadhvani, R. D. (2006). *Entrepreneurship and business history: Renewing the research agenda*. Disponible en <http://hbswk.hbs.edu/item/5495.html>
- Landes, D. (1949). French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century. *The Journal of Economic History*, (9), 45-61.
- Linz, J. J. y Miguel, A. de (1964). Origen social de los empresarios españoles. *Boletín Informativo del Seminario de Derecho Político*, (31), 39-88.
- López Rodó, L. (1971). *Política y desarrollo*. Barcelona: Aguilar.
- (1990). *Memorias*. Barcelona: Plaza & Janés.
- (1992). *Memorias. El principio del fin*. Barcelona: Planeta.
- Lourenço, E. (2009). *O Labirinto da Saudade*. Lisboa: Gradiva.
- Lucena, M. de; y Gaspar, C. (1991). Metamorfoses corporativas?- Associações de interesses económicos e institucionalização da democracia em Portugal (I). *Análise Social*, 26 (114) (5), 847-903.
- Madureira, N. L. (1998). O Estado, o patronato e a industria portuguesa (1922-1957). *Análise Social*, 33 (148) (4), 777-822.
- Makler, H. (1969). *A elite industrial portuguesa*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- (1979). The portuguese industrial elite and its corporative relations: a study of compartmentalization in an authoritarian regime. En Graham, L.S. et al. (eds.) *Contemporary Portugal: the revolution and its antecedents* (pp.147-165). Austin: University of Texas Press.
- Martín Aceña, P. y Comín, F. (eds.) (1991). *INI. 50 años de industrialización en España*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Martins Pereira, J. (2005). *Para a História da Indústria em Portugal, 1941-1965- Adu-bos azotados e siderurgia*. Lisboa: ICS.
- Martins, R (1970). *Caminho de País Novo*. Lisboa: Gris Impressores.

- (2012). 40 meses. En M. Braga da Cruz e R. Ramos (coords.). *Marcello Caetano. Tempos de Transição* (pp. 341-344). Porto: Porto Editora.
- Mateus, A. (2005). A tecnología. En P. Lains y A. Ferreira de Silva. *História Económica de Portugal (1700-2000). O Século XX* (pp. 125-156). Lisboa, ICS. Vol III.
- Meynaud, J. (1957). Les techniciens et le pouvoir. *Revue française de Science Politique*, (7), 55-37.
- Molinero, C. y Ysàs, P. (1998). *Productores disciplinados y minorías subversivas, Clase obrera y conflictividad laboral en la España franquista*. Madrid: Siglo XXI.
- Moncada, A. (1987). *Historia oral del Opus Dei*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Moya, C. (1972). Las elites económicas y el desarrollo español. En M. Fraga Iribarne et al. (Coords.). *La España de los años 70* (pp. 431-591). Madrid: Moneda y Crédito. Vol. I.
- Navarro Rubio, M. (1966). *El capitalismo plural*. Madrid: Banco de España.
- Perpiñá y Grau, R. (1974). El complejo económico. En M. Fraga Iribarne et. al. (coords.). *La España de los años 70. El Estado y la política* (pp. 223-295). Madrid: Moneda y Crédito. Vol III.
- Pinillos, J. L. (1974). La evolución de las costumbres. En M. Fraga Iribarne et. al. (Coords.). *La España de los 70. El Estado y la política* (pp. 341-381). Madrid: Moneda y Crédito. Vol III.
- Pinto Balsemão, F. (2012). A terceira via. En M. Braga da Cruz e R. Ramos (coords.). *Marcello Caetano. Tempos de transição* (pp. 167-177). Porto: Porto Editora.
- Pires Jiménez, L. E. (2002). Las políticas económicas de la dictadura de Salazar y sus consecuencias en la economía portuguesa. *Studia Carande. Revista de Ciencias Sociales y Jurídicas*, (7), 321-342.
- Prados de la Escosura, L. (2005). Gerschenkron revisited. European patterns of development in historical perspective. UC3M Working Papers. *Economic History and Institutions*. Disponible en <http://docubib.uc3m.es/WORKINGPAPERS/WH/wh057910.pdf>
- Puig, N. y Álvaro, A. (2002). Estados Unidos y la modernización de los empresarios españoles, 1950-1975: un estudio preliminar. *Historia del Presente*, (1), 8-29.
- y Torres, E. (2010). El Grupo Urquijo y el desarrollo económico de España (1918-1982). En *Actas del X Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica*. Disponible en <http://www.aehe.net/.../el%20grupo%20urquijo%20y%20el%20desarrollo%20...>
- Reis Torgal, L. (2007). Marcello Caetano antes do Marcelismo. *Espacio, Tiempo y Forma*, serie 5. *Historia Contemporánea*, (19), 49-73.
- Ribeiro, J. F., Gomes Fernandes, L. y Carreira Ramos, M. M. (1987). Grande indústria, banca e grupos financeiros -1953-1973. *Análise Social*, 33 (99), 945-1018.
- Rolo, J.M. (1976). Modalidades de tecnología importada em Portugal. *Análise social*, 13 (47), 541-561.
- Rosas, F. (coord.) (1994). *O Estado Novo, História de Portugal*. VII. Lisboa: Editorial Estampa.

- (1999): O Marcelismo e a crise final do Estado Novo. En F. Rosas (Coord.). *Portugal e a Transição para a Democracia (1974-1976)* (pp. 9-27). Lisboa: Edições Colibri.
- Sánchez Recio, G. y Tascón Fernández, J. (2003). La política y los empresarios en los años 60. La inversión extranjera norteamericana. *Historia y Política* (9), 123-140.
- Schmitter, P. C. (1999). *Portugal: do autoritarismo a democracia*. Lisboa: ICS.
- Sedas Nunes, A., Ferreira, V. e Aguiar, J. (1969). Níveis de instrução na indústria portuguesa. *Análise Social*, 7 (27-28), 645-705.
- Sergio, A. (1924): *Antologia dos economistas portugueses. Século XVII*. Lisboa: ICS.
- Silva, M. C. de (1999). A revolução e a questão social: que justiça social? En F. Rosas (coord.). *Portugal e a Transição para a Democracia (1974-1976)* (pp. 161-170). Lisboa: Edições Colibri.
- Torres Villanueva, E. (2003). Comportamientos empresariales en una economía intervenida: España, 1936-1957. En G. Sánchez Recio y J. Tascón Fernández (eds.). *Los empresarios de Franco. Política y economía en España, 1936-1957* (pp. 199-224). Barcelona: Crítica/Universidad de Alicante.
- Ullastres, A. (1963). *Política comercial española*. Madrid: Ministerio de Comercio.
- Vaz Pinto, A. (2012). O modelo económico-social. En M. Braga da Cruz e R. Ramos (coords.). *Marcello Caetano. Tempos de Transição*, (pp. 361-370). Porto: Porto Editora.
- VV.AA. (2006). *Memórias de Economistas*. Paço dos Arcos: Edimpresa.