



XI Congreso Internacional de la AEHE
4 y 5 de Septiembre 2014
Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
Madrid

Sesión:
Redes Empresariales: Una Perspectiva Cuantitativa
Business Networks: a Quantitative Perspective

Título de la comunicación:
Instituciones de sociabilización empresarial.
El caso del IESE: diez años de alumnos PADE.

Autor/es: Beatriz Torres Olivares

Filiación/es académica/s: Universidad de Navarra

Dirección electrónica de contacto: btorres.1@alumni.unav.es

Resumen:

El objetivo de la comunicación es presentar uno de los marcos en los que se pueden observar la dimensión social del empresariado: la educación, y dentro de ella, las Business Schools. En esta comunicación se analizan las características principales del grupo de empresarios que conforman el alumnado de IESE Business School. La Escuela, fundada en Barcelona en 1958, se inauguró con el PADE, Programa de Alta dirección de Empresa, dirigido a directivos de empresas, considerados estos conceptos en su sentido más amplio, con más de diez años de experiencia.

Las fuentes para este trabajo son las solicitudes de inscripción al programa PADE de los 470 empresarios, alumnos de las diez primeras promociones. Un análisis cuantitativo de la muestra pone de manifiesto los vínculos familiares y empresariales de los antiguos alumnos, y cómo, en el origen de la participación de estos empresarios en el IESE está la recomendación de amigos, familiares, socios, incluso empresarios “de la competencia”.

El hecho de que sean alumnos de una Escuela de Negocios no significa que su configuración como empresarios tenga su origen en el paso por la Escuela, porque el PADE sólo admitía a empresarios consagrados, con un mínimo de diez años de experiencia directiva. Sin embargo, sí se pueden observar algunas de las circunstancias que configuran su actividad empresarial.

1. Introducción

Esta investigación tiene su antecedente en un trabajo de sociología, el estudio prosopográfico de los empresarios españoles realizado por Amando de Miguel y Juan J. Linz a comienzos de los años sesenta. El trabajo analizaba la trayectoria personal, educativa, profesional, empresarial, económica, etc. de una muestra de 460 empresarios. Este caso es similar cuantitativamente hablando: la muestra es de 470 personas, el cómputo total de los alumnos de las diez primeras promociones PADE. En adelante, ‘PADE-10’.

Esta comunicación expone el perfil de los “PADE-10” y como consecuencia, lo que doy en llamar “apuntes para un estudio sociológico”, en línea con los debates actuales sobre el perfil del empresariado, en historia empresarial. Investigaciones recientes se interrogan sobre los determinantes del espíritu empresarial: los empresarios: ‘¿nacidos o se hacen?’ La pregunta no es nueva. Sí lo son, en cambio, algunas fuentes disponibles para tratar de responder, la metodología y el renovado empeño de la

Academia. Espero que una mirada a los PADE-10 pueda contribuir a despejar la incógnita.

Se apuntan algunos elementos de la socialización empresarial. En torno a una escuela de negocios, por la actividad que realiza, y la semejanza del perfil social de los participantes, se extiende una tupida red de relaciones. En el caso presente, la mayoría de los alumnos eran catalanes y habían recibido su educación en los mismos establecimientos. Además, todos eran colegas y competidores de profesión y compañeros de aula en el IESE. La tribuna académica del IESE constituye aquí una plataforma profesional y social a través de la cual se puede construir un modelo de sociabilización entre empresarios-alumnos.

2. Diez promociones para un perfil del empresariado español

2.1 Metodología: solicitud de Inscripción

Este estudio está basado en las “Solicitudes de Inscripción” al PADE. Cada una de ellas es un cuadernillo de diez páginas donde se pregunta por los datos personales básicos, su formación académica y su trayectoria profesional como empresario. Estaba destinada a aquellos empresarios, potenciales participantes del IESE, interesados en seguir un programa de perfeccionamiento. El total, 470 son los graduados que constan en el Directorio de Antiguos Alumnos del IESE¹ en las diez primeras promociones 1958-1959 a 1967-68. Sin embargo, no se conservan el total de las 470 fichas en el IESE.²

También sucede que los solicitantes no siempre respondían completa y correctamente a todas las preguntas que se les planteaba en el impreso de admisión. Unas veces porque no respondían y otras porque malinterpretaban el sentido de la pregunta.

¹ Universidad de Navarra (1999).

² El Archivo Histórico del IESE (en adelante AHI) no conserva su formulario de admisión, o está sin rellenar. 11 de ellos, porque corresponden a profesores del IESE que cursaron el llamado PADE-alfa, y de los cuáles no están recogidos los datos que se pedían en la Solicitud para los alumnos ordinarios; Además, hay cinco alumnos de los cuáles no tengo ninguna información.

La relativa proximidad del tema de estudio supone que algunos de los miembros de la muestra, PADE-10, siguen vivos y otros muchos han fallecido recientemente. Por eso, el trabajo tiene un enfoque estadístico, en ningún caso se proporcionan nombres, datos personales o profesionales. En su momento, Amando de Miguel y Juan J. Linz siguieron el mismo criterio.

Este modelo de solicitud no era exclusivo del PADE. Todos los empresarios que solicitaban participar en un programa de perfeccionamiento rellenaban el mismo impreso. El departamento de Admisión del IESE seleccionaba a los alumnos y los distribuía en el programa que consideraba más apropiado a la actividad y experiencia directiva del candidato.

El mismo formulario de la solicitud es digno de estudio. Antonio Valero, fundador y primer Director general del IESE, junto al departamento de admisión, consideraron que estas preguntas, y no otras, eran claves para advertir el perfil directivo de los alumnos seleccionados. En rigor, para seleccionar al candidato, el Comité de Admisión del IESE sólo necesitaba observar los datos de las preguntas 13 “¿En qué año empezó a trabajar en negocios? [...] empresas, cargos, importancia, responsabilidades” y 17 del cuestionario, “empresas en las que Vd. desempeña actualmente alguna actividad”³. Ciertamente, con estas dos preguntas, el IESE podía identificar la experiencia profesional y seleccionar a los participantes del PADE, conforme al requisito de una experiencia directiva mínima de diez años. No obstante, consideraron que había otras cuestiones indicativas del perfil de un líder: inquietud educativa, responsabilidad, empresa familiar, participación en asociaciones, competitividad, diversificación empresarial, relaciones sociales, etc. De la misma forma que servía para identificar los requisitos de admisión, la solicitud constituye una fuente valiosa para elaborar un perfil socio-profesional de los PADE-10.

La metodología de trabajo seguida comienza con la elaboración de una base de datos que contiene la información de las fichas para sistematizar y ordenar la información. En la formulación de algunas preguntas de la ‘Solicitud’ caben respuestas cuantitativas y cualitativas. La edad del participante o su ciudad de procedencia son factores fácilmente mensurables. Sin embargo, otras respuestas con valiosa información son difíciles de registrar: nombre del cónyuge citado por su apodo familiar, solo nombre o con uno o dos apellidos; respuestas abiertas a mayor ‘expresión literaria’, historial

³ Solicitud de Inscripción, IESE, AHI.

profesional: algunos exponen pormenorizadamente su trayectoria profesional, empresas, fechas, socios, capital social, sedes, vicisitudes, proyectos que justifican la necesidad e interés de participar en las clases del IESE. Otros indican sencillamente el año y la razón social de la empresa donde comenzaron su actividad; Otras respuestas requieren una base de datos propia: establecimientos de educación primaria, secundaria o superior o lista de empresarios que recomienda para cursar el PADE. Para analizar esta riqueza de datos, en clave estadística, estableciendo comparaciones y observando tendencias, sería necesario un estudio minucioso y exhaustivo que excede los límites de este texto.

Las respuestas sobre su formación académica y la recomendación de posibles futuros alumnos del IESE corresponden con los campos susceptibles de proporcionar mayor información de la sociabilización de los alumnos. Esta es una de las razones por las que en este trabajo solo se pueden adelantar unos apuntes para un análisis sociológico: un estudio exhaustivo excede el marco de este trabajo. De los campos que acabo de señalar se podrían obtener nuevos datos sobre las relaciones familiares, sociales y profesionales entre los miembros del IESE y, en concreto, del PADE-10.

En definitiva, las limitaciones de estas solicitudes estriban en la dificultad técnica de extraer y procesar toda la información. Por un lado, por los vacíos de información que dificultan el estudio cuantitativo y el análisis global de las promociones. Por otro, la conversión de extensos historiales familiares, educativos, profesionales y empresariales en variables mensurables. Asimismo, son evidentes las potencialidades de este material como fuente para el estudio de la historia social y empresarial.

La ‘Solicitud de Inscripción’ del IESE incluye un apartado para los datos personales. Un segundo apartado estaba dedicado a la formación académica general. Aquí, los alumnos debían responder qué nivel de estudios habían alcanzado, especificando fechas y lugares. De entrada, esta información resulta de gran valor para establecer el perfil educativo de los PADE-10. No obstante, en muchos casos no se ha podido aprovechar toda la información por la irregularidad de las respuestas.

El PADE-10 está integrado por alumnos nacidos entre 1885 y 1930. Estos cuarenta y cinco años no son solamente la diferencia de edad entre dos alumnos que siguen el mismo programa, pues conlleva cambios significativos en el acceso a distintos niveles de estudios. El nivel de estudios puede proporcionar una información sobre el

perfil cultural y social, en la medida en que se pone en perspectiva con la fecha de nacimiento del PADE⁴.

Además de exponer los estudios realizados, el futuro alumno del IESE debía señalar los motivos por los que había realizado esos estudios. Salvo pocas excepciones, se pueden agrupar las respuestas en cuatro posibilidades: compatible con el negocio familiar, por vocación, aptitudes personales y posibilidades profesionales. Más adelante se verá cómo este campo es ilustrativo de las necesidades y la tipología de empresas más frecuente entre los PADE-10.

A continuación, el formulario plantea una pregunta que, de alguna forma, explica por sí misma la motivación del candidato para participar en el PADE: ¿Cree que su formación le ha proporcionado lo que realmente necesita? 363 alumnos respondieron a esta pregunta. Considerando sólo las respuestas completadas, el 72%, estaban insatisfechos con su educación, y la consideraban insuficiente para el desempeño de su trabajo. Era de esperar esta falta de complacencia con la formación personal, cuando empresarios consolidados por la experiencia acudían a un programa de perfeccionamiento directivo.

Sin embargo el porcentaje de los que dicen estar satisfechos con su formación académica es muy elevado. Sugiero una explicación de esta cifra: observo que el 76% de los que decían estar satisfechos con su formación, seguían trabajando en la misma empresa donde comenzaron su tarea profesional, y la mitad de ellos dirigían negocios pertenecientes a un único sector económico. En un alto porcentaje, estas personas no se vieron en la necesidad de confrontar la actividad empresarial y la formación académica con la misma frecuencia que lo hubiera hecho un directivo de empresas en sectores diversos. Y, al contrario, en la medida en que los empresarios experimentaban las dificultades de la competencia y la diversificación, destacaban la necesidad de actualizar sus conocimientos, para lo cual recurrían al IESE.

A propósito de la inquietud formativa de los PADE-10, resultaba muy útil al IESE saber si los solicitantes habían realizado prácticas profesionales o seminarios de perfeccionamiento. Sin embargo, el IESE no dejaba de ser una innovación en las

⁴ “Comparisons of the educational backgrounds of those now holding responsible jobs in business throw further light on the needs of industry for college-trained talent. Even before 1900 the proportion of business leaders with a college education was well above the population as a whole; since then, despite the rapid rise in the percentage of the population attending college, the disparity has increased. Thus, Mabel Newcomer found that about 39 per cent of the older business executives in 1900 had attended college as against 80 per cent of the younger executives in 1950”, Pierson, F. C. y otros, (1959), p. 99.

posibilidades educativas del empresariado español de los años cincuenta: sólo 40 empresarios, el 8'5%, del grupo PADE-10, habían participado en cursos de fomento de la productividad o alguna disciplina para la profesionalización de la dirección de empresas.

Entiendo que las preguntas más resolutivas en el proceso de admisión al PADE eran las relativas a la experiencia directiva. Por eso, los futuros alumnos debían indicar el año en que comenzaron a trabajar en negocios, tiempo y posición ocupada en la empresa, de tal manera que quedara patente su nivel de experiencia en cargos de dirección de negocios.

Una parte esencial en este cuestionario es la exposición de la actividad empresarial: número de empresas en que trabajaba especificando, en cada una de ellas, razón social, naturaleza jurídica, actividad realizada y sector económico, número de obreros o empleados, domicilio de la empresa y posición que ocupa el futuro alumno PADE en el organigrama de la empresa. Hay un apartado dedicado a 'asociaciones': el hecho de conocer si es miembro de asociaciones o participa en su junta directiva da noticia de la implicación en iniciativas sociales, culturales, económicas, deportivas o religiosas.

Por último, los candidatos recomendaban al IESE personas de su entorno que pudieran participar en sucesivos programas de perfeccionamiento.

2.2 Los alumnos del IESE: adecuación y expectativas

A la vista de este material, y del interés de proporcionar nuevos datos sobre las características del empresariado español, estas fuentes resultan parciales. Este grupo de empresarios tiene asociadas unas características profesionales y sociales determinadas. Seguramente había gran cantidad de empresarios en Barcelona con un perfil profesional apto para participar en el PADE, pero no tenían la necesidad o el interés de aprender nuevos conocimientos. O no necesitaban actualizar su educación, o acudieron a otras entidades para adquirir conocimientos. Los miembros de esta muestra de empresarios no sólo reunían los requisitos para acceder al PADE, sino que querían hacerlo.

El hecho de que sean alumnos PADE presupone en la muestra una experiencia mínima de dirección de empresas de diez años, un interés por la profesionalización de su trabajo y un compromiso con la formación personal: el IESE no evaluaba a los alumnos del aprovechamiento de los contenidos, pero sí exigía la participación activa en las clases y seminarios que componían el currículo del programa. Asimismo, la mayor parte procedían de Barcelona. En el PADE-10 también había alumnos de fuera de Cataluña, aunque estos constituían una minoría. Por eso, los datos disponibles, tampoco permiten afirmar que estas conclusiones sean aplicables al conjunto del empresariado catalán.

El PADE tenía bien establecidos sus criterios de participación desde 1958. Sin embargo, ¿existió correspondencia entre la exigencia inicial del IESE y el perfil de los participantes en las diez primeras promociones?

El elemento que mejor sirve para describir las características de los PADE-10 es su experiencia empresarial. El criterio último para seleccionar a los participantes del PADE es que tuvieran, al menos, diez años de experiencia en dirección de negocios. Ahora se podrá comprobar si ese requisito se cumplió a lo largo de los diez primeros años de actividad de la Escuela, y de no ser así, qué pudo motivar que se obviaran estas exigencias.

Del total de 470 alumnos PADE estudiados, 37 de ellos no alcanzaban los diez años de experiencia directiva mínima exigida en el momento que solicitaron la admisión en el IESE. La distribución de los alumnos con menos experiencia, por promociones, puede servir para plantear una hipótesis de sus causas.

Número de alumnos con menos de diez años de experiencia directiva, por promociones.

	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968
Menos 10 años experiencia	6	3	13	6	2	2	1	2	0	2
Total	20	32	53	51	50	53	49	59	55	48

A mi juicio, la causa de los empresarios jóvenes y con menos experiencia entre los participantes PADE está en estrecha relación con la divulgación de la actividad del IESE y la creación de nuevos programas.

En el primer caso, la excepcionalidad de estos participantes, en base al proyecto inicial del IESE se explica por la necesidad de promover los cursos del IESE, primero, entre un pequeño círculo de amigos y conocidos. De hecho, es durante los primeros años de actividad cuando admitieron a algunos empresarios que no cumplían plenamente con las exigencias teóricas. En la medida en que el IESE era una institución de reconocido prestigio y utilidad entre los empresarios, el número de admitidos con menos experiencia se redujo.

En segundo lugar, el IESE inauguró nuevos programas de perfeccionamiento para salir al paso de solicitudes de empresarios que no cumplían los requisitos del PADE. El PDE se inauguró en 1959 y el PDADE en 1961. Es decir, que el IESE era consciente de la excepcionalidad de admitir empresarios con menos experiencia. La promoción de 1961 alcanzó su máximo de alumnos ‘noveles’. El PDE estaba previsto para directores divisionales o departamentales. En la promoción 1961, los trece alumnos con menos de 10 años de experiencia desempeñaban cargos de dirección general. Por tanto, el contenido y el enfoque del PDE no se adaptaban a sus necesidades. Paradójicamente, en el momento en que esta promoción tuvo lugar, todavía no se había inaugurado el PDADE. Las solicitudes de estos 13 jóvenes de 1961 correspondía a un perfil distinto del PADE: 12 de ellos tenían cuarenta o menos años y habían trabajado en la misma empresa desde el inicio de su actividad en negocios. A la vez, excepto dos, el resto trabajaban en más de un negocio. La mitad tenía negocios pertenecientes a diferentes sectores económicos. La mayor parte tenían el mismo trabajo que su padre, por lo que, probablemente, desempeñaban tareas en el negocio familiar.

Según el folleto promocional del PDADE, el IESE dirigía este programa a “aquellas personas que en las empresas han tenido acceso recientemente a un puesto de Dirección general y para las que, sin ostentarlo todavía, tienen la oportunidad de vivir u observar de cerca los problemas de dirección general, por su proximidad a un alto cargo directivo y por la probabilidad que existe de que lleguen a ocuparlo”⁵. Este dato confirma el fenómeno de crecimiento de las Escuelas de negocio al hilo de las necesidades y la demanda de los empresarios. Sugiero que el PDADE era una necesidad para formar a los herederos de empresas familiares catalanas, como los que participaron

⁵ Folleto curso 1961-62: *Instituto de Estudios Superiores de la Empresa 1961-62*, Barcelona, p. 6, AHI.

en el IESE en cursos anteriores a pesar de que su perfil profesional no alcanzaba los requisitos del PADE.

Una vez analizada la excepción, ahora se considera la norma, la experiencia directiva del conjunto de PADE-10. La media de años de experiencia del grupo del que tengo datos es de 17'2 años. Además, 169 alumnos están por encima de la media, tienen 18 o más años de experiencia empresarial. En la década analizada en este trabajo aumenta la media de años de experiencia directiva de los PADE, junto a la edad media de los participantes.

La información requerida en las 'Solicitudes de Inscripción' estaba en función del interés de Antonio Valero de seleccionar 'personas de vértice' para el PADE. De ahí que, al margen de los datos planos que proporcionan las solicitudes, interrogué a la muestra en busca de otros indicios: puesto que ocupa en la empresa, el número de empresas que gobierna y la diversificación y polifacetismo por la actividad directiva en más de un sector.

Acercas del cargo, en primer lugar, cabe señalar que el puesto y las funciones desempeñadas en una empresa no son conceptos homogéneos. Cada empresa tiene un organigrama y, en cualquier caso, el nivel de responsabilidad varía según la persona y las funciones asociadas al cargo. Los futuros alumnos del IESE se definen por los siguientes cargos: Gerente: 144; Director general: 158; Consejero: 53; Presidente del Consejo de Administración o de la Junta de Accionistas: 29; Secretario Consejo Administración: 16; Apoderado: 23.

No obstante, muchas de estas empresas tenían una organización familiar desprovista de aparato administrativo y formalismos jerárquicos. Como explica un alumno de la promoción 1960, al indicar su posición en la empresa, señala: "Hijo del empresario. No hay director ni apoderado, por tanto intervengo directamente en todas las actividades propias de la dirección de la empresa"⁶.

Esta 'desorganización' es frecuente en empresas familiares, con un número limitado de empleados y con todas las funciones directivas centralizadas en un pequeño núcleo o en una sola persona. La rudimentaria ordenación empresarial y la frecuencia de un gobierno centralizado y personalista arrojan luz sobre la necesidad de modernización

⁶ Solicitud de Inscripción, IESE. 1960, ficha número 32, AHI.

de estas empresas y cabe suponer el impacto que podían tener en ellas las propuestas de profesionalización del IESE.

Considero que el número de empresas que dirigía es un indicador de las cualidades de gobierno del candidato. Si se excluyen del cálculo los empresarios de los que no existen datos, se obtiene que el 28'6% de la muestra gobiernan una empresa, mientras que el 70'6% trabajan en dos o más negocios. Es significativo que el segundo grupo más numeroso, después de los 131 empresarios que trabajan en un solo negocio, es el que desempeña tareas directivas en cuatro empresas: es el caso de 107 participantes PADE, lo que equivale al 23'4% del total. El conjunto de empresarios PADE-10 trabajaban en una media de 2'5 empresas.

Por sectores, de los 131 directivos de una sola empresa, el 77'8%, lo hacen en una empresa industrial: dentro de estos, la mayoría pertenecen al sector textil, le siguen el sector siderometalúrgico, construcción y agroalimentario. El resto, 29 participantes, 22%, gobiernan empresas de servicios, comercio y finanzas.

En aquellos alumnos con más de una empresa se ha tenido en cuenta la dirección de negocios en distintos sectores como un indicio de la capacidad directiva. La capacidad gerencial es independiente del sector o la actividad que desempeña: este polifacetismo, o capacidad de adaptación, “puede ser un importante indicador de la calidad del factor empresarial, ya que la adaptación a las circunstancias inesperadas en muchas ocasiones implicará el transvase de recursos de un sector a otro”⁷. Este hecho contribuye a definir la ‘persona de vértice’, como les denominaba el fundador del IESE.

En el conjunto de la muestra, 223 alumnos PADE-10 dirigen empresas de un único sector. En este grupo están incluidos los 131 empresarios que sólo dirigen un negocio. Por tanto, en el conjunto de 470 alumnos PADE, 92 empresarios que gobiernan más de una empresa, sólo dirigen negocios de un mismo sector económico o industrial. En este sentido, lo más relevante son los sectores predominantes: 42 personas dirigen varios negocios, todos del ámbito textil; 20 en el sector servicios, 7 de los cuales dedicados al comercio; 11 trabajan en empresas siderúrgicas y 5 en constructoras.

Por otra parte, 231 alumnos PADE, todos ellos directores de más de una empresa, trabajan en más de un sector económico. Si se excluyen del cálculo los empresarios con una sola empresa, se obtiene que el 70'8% dirigía negocios en distintos sectores.

⁷ Tortella, G, Quiroga, G y Moral-Arce, I (2011).

Es muy significativo el número de alumnos que, en el momento de hacer el PADE, siguen trabajando en la misma empresa en la que empezaron. Hasta 326 alumnos (71'3% de los PADE-10) continúan trabajando en la misma empresa en la que comenzaron su labor profesional, frente a un grupo de 128 participantes, que cambiaron de empresa. Con frecuencia, mantenían el negocio inicial, aunque esa continuidad era compatible con la diversificación de negocios y sectores⁸.

Es indiscutible el perfil catalán del alumnado del IESE. La procedencia geográfica no era un criterio de selección. Sin embargo, dado que un 82'5% de los PADE-10 estaban asentados en Cataluña, la Escuela tenía que enfocar el programa a las necesidades y eventualidades de un público eminentemente catalán. Lo interesante, no obstante, es comprobar la progresiva apertura. A medida que pasan los años, aumentó el número de alumnos provenientes de fuera de Cataluña.

3. Apuntes para un estudio sociológico

Los numerosos artículos de Amando de Miguel y Juan J. Linz sobre las características del empresariado español a finales de los años cincuenta, vieron la luz entre 1963 y 1965 eran resultado de su tesis doctoral de sociología. Este trabajo, encargo de Fermín de la Sierra, buscaba conocer la demanda y receptividad de la educación empresarial en el panorama español de los años sesenta. Uno de sus artículos de cabecera, pretendía obtener el retrato del empresariado español. El artículo resultó ser, en perspectiva con el objetivo de este estudio, una descripción del índice de dependencia de las estructuras económicas y empresariales de las redes sociales. Sin ir más lejos, la estructura de gobierno de muchas empresas españolas ponía de manifiesto la estrecha relación entre trabajo, inversión, innovación y vínculos familiares, delegación de competencias y paulatina profesionalización del gobierno de la empresa⁹.

La finalidad de este trabajo no es identificar los componentes del éxito empresarial ni conocer qué elementos han conducido a los grandes empresarios a ocupar su puesto. Entre otras cosas, porque el hecho de seguir un programa del IESE no puede

⁸ Amando de Miguel señalaba en su trabajo que la empresa familiar ocupa un 40% de la economía española a comienzos de los sesenta. La diferencia entre la cifra aportada por de Miguel y el resultado que arrojan los PADE-10 se debe a la localización de estas empresas en Cataluña: "Gran parte de las empresas familiares fueron creadas por los padres de los actuales gerentes (un 18 por 100), es decir, en las primeras décadas del siglo; [...] un número apreciable de estas 'empresas de tercera generación' se encuentra en la España industrial y, sobre todo, en Cataluña". De Miguel, A. y Linz, J. (1963a).

⁹ De Miguel, A. y Linz, J. (1964a).

considerarse la causa última del crecimiento económico de las empresas de los antiguos alumnos: el IESE nunca presentó su oferta educativa como la garantía de éxito empresarial, y la tradición así lo demuestra.

Lo determinante en los empresarios considerados en este trabajo, antiguos alumnos del PADE no es el nombre, sino la función efectiva de gobierno de la empresa y la experiencia mínima de diez años en ese puesto, independientemente de si era propietario de su negocio o no¹⁰. De alguna manera, la muestra PADE-10 encarna en sí misma los determinantes del espíritu empresarial. Los alumnos constituían la vanguardia del empresariado de la época: acudieron a una escuela de reciente fundación que promovía cursos de ‘perfeccionamiento directivo’, cuando la tradición educativa de este nivel en España era casi inexistente. Los criterios de admisión se diseñaron para seleccionar a aquellos que habían demostrado su capacidad directiva, por el puesto ocupado y por los años de experiencia, por emprender un negocio exitosamente, independientemente de la formación académica, tradición familiar, procedencia geográfica o apoyo financiero. Entre los PADE-10 se encuentran igualmente empresarios por herencia familiar y ‘hombres hechos a sí mismos’ –*self-made man*–, a partir del aprendizaje, recorriendo todos los peldaños del escalafón empresarial, desde técnico, pasando por apoderado a director general.

Todos los miembros PADE-10 eran empresarios consolidados a lo largo de 17’2 años de media de experiencia directiva. Por eso, espero contribuir con el estudio de la muestra PADE-10 a aclarar la incógnita sobre factores influyentes en la constitución de un empresario y la relación del factor educación. En segundo lugar, presento el marco de las relaciones sociales empresariales. El IESE, como cualquier institución educativa por otra parte, constituye un observatorio, un punto de encuentro para los empresarios, que acuden a una institución por intereses comunes. Lo determinante no es si han tenido éxito o cómo son sus empresas. Lo esencial es el interés por la educación específica que les une.

¹⁰ Los estudios sobre empresarios y empresarialidad se están consagrando como un campo propio del área académica a caballo entre la teoría económica y empresarial y la historia. El mayor obstáculo hasta ahora, que no pretendo remediar con estas páginas, es una definición certera sobre el concepto de ‘empresario’. Neergaard, H., y Ulhoi, J. P. (eds.) (2007), p. 35.

3.1 El empresario, ¿nace o se hace?

Actualmente, es frecuente que los alumnos de una escuela de negocios asistan a los cursos de especialización con la esperanza de promocionarse y ascender en el escalafón profesional. En el comienzo de su actividad, el IESE no concedía títulos oficiales, la ‘dirección general’ no era una disciplina reconocida y la mayor parte de los asistentes eran dueños o presidentes de sus propios negocios. Luego, la participación en el PADE no estaba en función de las expectativas de ser ascendido por terceras personas, sino por propio interés.

Se estructura este apartado sobre dos preguntas clave: Primero, el perfil académico de los 470 alumnos de los diez primeros años del PADE, y su interés por las disciplinas enseñadas en el IESE. Segundo, la trayectoria profesional de los PADE-10 plantea la dificultad que tiene responder, cuantitativamente, a la pregunta sobre la influencia directa de la educación en el éxito empresarial.

En adelante se considera el nivel de estudios de los participantes del PADE-10. El cuestionario que rellenaban los candidatos pedía información del nivel de estudios alcanzados, fecha, sede y tipo. En el conjunto del PADE-10, 20 participantes sólo realizaron estudios primarios y 146 completaron también los secundarios. Por otra parte, entre aquellos que continuaron estudios superiores, se contemplan separadamente a los que acudieron a la Universidad y, por otro, los que cursaron estudios técnicos superiores, (Ingeniería o arquitectura no eran estudios universitarios, sino técnicos superiores). Así, 172 participantes del PADE-10 estudiaron en una Escuela Técnica Superior y 90 realizaron estudios universitarios al uso. Un grupo de 26 empresarios realizaron ambos: universitarios y técnicos superiores. El número total de alumnos con estudios superiores es de 288 que, sin considerar los “sin datos” equivalen al 63% de la muestra. En el otro extremo, los que alcanzaron hasta el nivel primario o secundario constituyen el 36’3% de los PADE-10.

Estos datos confirman que el IESE estaba abierto a profesionales de la empresa, independientemente de su formación académica. A partir de estos datos, dado que la mayoría de PADE-10 cursaron estudios superiores, se puede extraer que la educación incide positivamente en la configuración de la profesión empresarial. No obstante, no es el único ‘determinante’; el expediente académico no es un elemento ‘exento’ de la

carrera profesional. La educación está asociada a otros factores sociales, familiares y económicos¹¹.

El hecho de acudir a un curso de perfeccionamiento del IESE pone de manifiesto que los PADE-10 eran conscientes de la responsabilidad y la necesaria profesionalización de la dirección de empresas. Y este fenómeno se daba, en el caso del PADE-10 igualmente para aquellos con estudios superiores y entre los empresarios que respondían al perfil de “hombres hechos a sí mismos”. Este es el adecuado caldo de cultivo al que se refería un grupo de observadores británicos, en su visita, ‘misión de productividad’ a Estados Unidos: un grupo empresarial con formación técnica y universitaria y constante afán de superación era la garantía del desarrollo y la promoción de las Escuelas de negocio. En la medida en que los empresarios conocieran las virtualidades de estas instituciones educativas, podían acudir a ellas y confiarle datos de sus propias empresas para investigaciones del ámbito de la dirección y administración de negocios¹².

Entre los estudios superiores más frecuentes de la muestra destacan los ingenieros de formación: son 113 personas que constituyen casi un cuarto de la muestra. El segundo grupo más numeroso es el de los licenciados en derecho: 75 personas. Le siguen los químicos, 40; 16 economistas y 11 Licenciados en Ciencias Exactas. También hay 9 farmacéuticos, 7 arquitectos y 7 militares.

Además, 54 miembros PADE-10 realizaron estudios en el extranjero. Esta estancia fuera de España no está asociada a un nivel determinado de estudios. En muchos casos estaba motivada por la Guerra Civil española, en otros, porque el participante no era español y sólo en algunos se debía a un desplazamiento expreso para realizar estudios superiores en una institución de reconocido prestigio.

También resulta llamativo el alto conocimiento de idiomas que se da entre los miembros PADE-10. El primer idioma más hablado por los participantes analizados del

¹¹ El siguiente estudio analiza los aspectos que explican la procedencia de la élite empresarial. En los casos estudiados se observa que el elemento con mayor influencia en la dedicación a los negocios es la tradición familiar, y de forma creciente, a medida que se aproximan en el tiempo, la educación. Esta se ha convertido en el elemento esencial de selección profesional. Estos extremos se presentan de forma similar en los países estudiados, Gran Bretaña, Estados Unidos, Francia y Alemania. Kaelble, H. (1980).

¹² “A business-educational tradition is emerging in the US which is likely to be of the highest value to the country. [...] Much of the development of education in administration is due to the solid background of endowment and to financial assistance for specific projects flowing from industry itself. [...] Most American business executives are “management-education-conscious”, and are willing to help in the administration of universities or to participate directly in the instruction of students, often at considerable sacrifice of leisure”, British Specialist Team on the Universities and Industry, (1951).

IESE era el francés: hasta 402 alumnos, el 87'9%. El segundo idioma más hablado era el inglés: 219 alumnos. Además, a excepción de cuatro, los participantes que hablaban inglés también hablaban francés.

Hay un equilibrio entre los dos extremos, los que no hablaban ningún idioma y los que hablaban tres o cuatro: hay 48 personas que no conocían otro idioma distinto de la lengua materna. Por otra parte hay 42 alumnos PADE que hablaban francés, inglés y alemán, y 12 más también italiano.

A mi juicio, el dato más valioso de la 'Solicitud de Inscripción' en torno al nivel académico, es la respuesta a por qué eligió esos estudios. He clasificado la variedad de respuestas en cuatro opciones realizó esos estudios porque eran 'compatibles con el negocio familiar', por las 'posibilidades profesionales' asociadas a esos estudios, por 'vocación' o por 'aptitudes'. Esta respuesta, más allá del conocimiento, plano, sobre el nivel y el tipo de estudios superiores alcanzados, contribuye a delimitar el tipo de empresa para el que trabaja, la relación con la tradición familiar y la responsabilidad que los empresarios atribuían a la educación como medio de desarrollar su carrera profesional en la empresa.

Entiendo que la primera opción, compatible con el negocio familiar, aporta información sobre la extensión de la empresa familiar entre los alumnos PADE-10. Hasta 100 alumnos justifican la realización de sus estudios en función del negocio familiar. No obstante, esta pregunta es más resolutive si se cruza con la información de la profesión del padre. Así encontramos que la mayoría de los casos, 78%, que atribuyen la elección de sus estudios a la conveniencia del negocio familiar, han realizado los mismos estudios o trabajo que su padre. Este dato permite apuntar que un alto porcentaje de PADE-10 eran o estaban llamados a ser los futuros herederos de un negocio fundado o impulsado por su progenitor o, al menos, animado por la tradición familiar.

Sobre la compatibilidad de los estudios con el negocio familiar, he relacionado la información con aquellos que indican, además, haber seguido ese itinerario académico por vocación profesional: sólo un 15%. Entiendo con ello que el grupo restante siguieron la tradición incluso a pesar de sus preferencias o aptitudes personales.

En este mismo campo, se encuentran 101 alumnos que han seguido estudios secundarios o superiores en razón de las posibilidades profesionales asociadas a esos

estudios. En contra de lo que pudiera parecer, el 55'4% de estos empresarios tenían la misma profesión que su padre. A tenor de los resultados anteriores, esperaba que aquellos que remiten a posibilidades profesionales como explicación de sus estudios, lo hubieran hecho en ausencia de una empresa familiar de la que hacerse responsables. Sin embargo, nada más alejado: en realidad, para los PADE-10, 'posibilidades profesionales' es un concepto homónimo de 'compatible con el negocio familiar'. Además, el 74% de los que eligen esta opción, permanecen en la misma empresa en la que comenzaron su carrera profesional. Este es un elemento que identifica con bastante cercanía al perfil de alumnos herederos o trabajadores en una empresa de gran tradición familiar.

Por tanto, 201 alumnos PADE-10 explican la elección de sus estudios en función de la empresa familiar, si se considera la 'compatibilidad con el negocio familiar' y las 'posibilidades profesionales' como opciones equivalentes. De alguna manera, quiero identificar en este grupo a los paladines de la tradición y el máximo exponente de la empresa familiar.

Otro punto descriptivo del perfil empresarial de los PADE-10 es su actividad asociativa. En la 'Solicitud de Inscripción' a los programas del IESE se les pregunta sobre su participación en asociaciones, sin especificar el tipo, por tanto, no considero que esta respuesta proporcione información exacta del perfil directivo del candidato PADE. Sin embargo, esta pregunta se completa con una segunda, sobre la participación en la dirección de las mismas asociaciones de las que es miembro. En este caso, independientemente del carácter profesional o lúdico de la asociación, se puede valorar la responsabilidad y la implicación social del candidato. Hasta 300 participantes del PADE-10, pertenecían a asociaciones. Como en muchos campos, en este cabe cierto margen de error, porque entre los que no tengo información se encuentran profesores que sí pertenecían a asociaciones profesionales o académicas y cabe la posibilidad de que algunos dejaran la respuesta en blanco por considerarlo irrelevante.

La permanencia en la misma empresa durante toda la carrera profesional puede vincularse con menor número de intercambios profesionales. Según esto, la hipótesis es correcta porque el 74% de los empresarios que no participan en asociaciones permanecieron siempre en la misma empresa. En este mismo sentido, el 68% de los que sólo trabajaron en un negocio, no propusieron al IESE a ninguna persona de su ámbito familiar o profesional, para que conociera y participara de los programas de

perfeccionamiento. Se comprueba la incidencia de la estabilidad laboral, la permanencia en una única empresa, con la menor participación asociativa. Y, al contrario, la frecuencia de participación y dirección de asociaciones está relacionada con la movilidad profesional y la recomendación del IESE a personas de su círculo social.

Así, la red social tejida por un empresario es más tupida, a medida que éste participa en diferentes asociaciones, en las que, además, desempeña cargos directivos. También, dependiendo de si trabaja en la dirección de varias empresas y en su entorno profesional o familiar se encuentran otros empresarios a los que recomienda como potenciales alumnos del IESE.

No obstante, la pregunta de si los empresarios ‘nacen o se hacen’ sigue abierta. Sin duda, la educación contribuye a la fragua del empresario. Pero queda claro que la educación no es el único elemento determinante en la dedicación profesional de un empresario, porque se da el caso de empresarios que carecían, incluso, de educación secundaria. A la vez, muchos otros eligieron estudios en función de la ‘compatibilidad con el negocio familiar’, pues estaban destinados a heredar y dirigir la empresa paterna. El futuro profesional de los herederos de un negocio familiar estaba garantizado: los estudios les capacitaban para desempeñar una función pero, con frecuencia, no constituían una condición *sine qua non*.

“Uno de los temas más estudiados en la sociología del empresario en varios países es el ambiente familiar del que provienen los hombres de empresa. [...] En España, la mayoría absoluta del empresariado es hijo de empresario (60%) ya sean industriales, comerciantes o banqueros, y una minoría importante lo es de profesionales (15%). [...] Naturalmente, el definir cuál era la profesión del padre no siempre es fácil”¹³.

Hay tres valores que pueden indicar una disminución progresiva de alumnos PADE-10 procedentes de empresas familiares. En primer lugar, recuerdo que el IESE tiende a la ampliación de alumnos procedentes de fuera de Cataluña: el porcentaje de empresas familiares es menor entre empresas no catalanas¹⁴. Además, el perfil empresarial de los PADE-10 de fuera de Cataluña es de consejeros delegados o directores de grandes empresas gobernadas por gestores profesionales.

¹³ De Miguel, A. y Linz, J. (1964b).

¹⁴ “Los hijos de fundadores constituyen un grupo importante en el empresariado del Levante, Barcelona y Andalucía”. De Miguel, A. y Linz, J. (1963a), p. 188.

En segundo lugar, analizo un grupo de empresarios que reúnen las condiciones que, a mi juicio, constituyen el prototipo de participante de empresa familiar: profesión igual que el padre, motivación de los estudios por ‘compatibilidad con el negocio familiar’ y permanencia en la misma empresa a lo largo de toda su trayectoria profesional. Durante el primer quinquenio, los participantes con este perfil de ‘empresa familiar’ constituyen el 16’5%, frente al 13’2% del segundo quinquenio.

Por último, el tercer indicio de reducción de la presencia de empresas familiares en el IESE, entre los PADE-10, es la presencia de empresas pertenecientes al sector textil. Justifico la elección de este sector a partir de una de las conclusiones de Miguel y Linz según la cual en la industria textil se encuentran el mayor número de herederos. Por tanto, se entiende que en este sector predominan las empresas familiares.

Durante el primer quinquenio las empresas textiles suponen un 36% del total, mientras este sector pasa a ocupar el 20% del conjunto de empresas dirigidas por alumnos de las promociones 1964 a 1968.

No obstante, lo esencial no es conocer qué educación tenían, sino por qué. Para justificar esta pregunta, el nivel académico alcanzado, habrá que recurrir a la profesión paterna y al estatus social y profesional familiar¹⁵. 252 alumnos que tenían la misma profesión o estudios que su padre, frente a 121 que no siguieron la tradición paterna. Desconozco esta información en 81 casos:

“¿Cuál fue el primer trabajo de nuestros empresarios? Es fácil suponer que los herederos se encontraran con una posición hecha, una situación familiar más o menos próspera y, por consiguiente, no se vieran nunca obligados a ‘trabajar con sus manos’, mientras los fundadores –*self-made man*- habrían empezado por abajo ‘*from rags to riches*’, como los describe la mitología empresarial americana. Por otro lado, es sabido que en la empresa familiar tradicional existía la ideología de que el heredero tenía que aprender su oficio de empresario, pasando por todas las tareas de la fábrica, empezando de obrero manual”¹⁶.

¹⁵ “Como es natural, los que han llegado a dirigir empresas sin tener parte en la propiedad de las mismas muchas veces deben su puesto a su formación profesional. Por ello, es lógico que los directores sean los que más frecuentemente tienen estudios superiores –un 61 por 100 de ellos son ingenieros o licenciados universitarios- comparados incluso con los herederos que muchas veces podrían haberse beneficiado de una educación dada la posición económica de sus padres”, De Miguel, A. y Linz, J. (1964a), p. 202.

¹⁶ Amando de Miguel y Juan J. Linz, “Fundadores, herederos y directores...”, p. 6. De Miguel, A. y Linz, J. (1964a), p. 6

Siguiendo la pauta propuesta por este texto, he extraído del conjunto PADE-10 aquellos empresarios que mencionan en su historial profesional haber recorrido los escalones inferiores de la actividad empresarial. No obstante, estos datos son sólo aproximados, porque un alto porcentaje de PADE-10 solamente relataron su actividad reciente y, otros no indican las funciones desempeñadas.

En el momento en que los PADE-10 realizaron sus estudios, el acceso a la Universidad y a Escuelas Técnicas Superiores no estaba al alcance de todas las fortunas. Por tanto, el hecho de haber completado solamente los estudios secundarios es indicativo de la falta de tradición educativa o del escaso soporte económico de la familia. Excepcionalmente, la falta de estudios superiores responde a la coyuntura bélica o la muerte prematura del padre.

En segundo lugar, tengo en cuenta la permanencia en la misma empresa a lo largo de la carrera profesional: “Muy pocos de [los] herederos han empezado su vida activa en una empresa que no fuera la que hoy dirigen”¹⁷. Así, la permanencia en la misma empresa es sintomática del heredero o del fundador de una empresa que, a pesar de haber trabajado en diferentes negocios, no abandona la empresa principal.

En la formación de los empresarios entra en juego, sin duda, la educación. Por otra parte, es común a todos, empresarios con estudios superiores y sin ellos, el interés por perfeccionarse para responder a los desafíos de la evolución económica y empresarial. En la encuesta que el IESE solicitaba de sus alumnos al finalizar el programa, Félix Peig Plans, alumno de la promoción 1959 escribía a propósito de cómo Antonio Valero le transmitió el objetivo del IESE. “[El Prof. Valero] conocía mi ocupación en aquel momento en una empresa familiar, y con un entorno de empresas asimismo familiares. [...] La selección y preparación de buenos dirigentes y la formación de cuadros era enfrentarse con un problema de habilidades, no forzosamente innatas, pero sí susceptibles de desarrollarse y añadirlas a las capacidades conceptuales y humanas necesarias para elevar el nivel del dirigente”¹⁸.

Sin embargo, la educación no es un valor exento en este ‘hacerse’ de los empresarios porque, a su vez, la posibilidad misma de recibir una educación, la duración, el tipo y la aplicabilidad en la actividad profesional está estrechamente vinculada con factores sociales, familiares, empresariales o geográficos.

¹⁷ De Miguel, A. y Linz, J. (1964a), p. 11.

¹⁸ Félix Peig Plans, *Notas a la Encuesta PADE 1958-59*, 1987, AHI, nº documento 19.207.

Con todo, es necesario dar un paso más para conocer el impacto que tuvo la fundación el IESE, y la ampliación de conocimientos directivos, profesionales y especializados entre un número determinado de empresarios españoles. La dificultad de esta pregunta radica en la imposibilidad de analizar estadísticamente el progreso del conocimiento, y menos aún, la repercusión del aumento del conocimiento en la acción socioeconómica y empresarial del empresario.

“Si, según la teoría de Denison, el progreso de la educación debe de ser considerado desde ahora como el primero de los factores de desarrollo económico, el segundo es el que llama *progreso de los conocimientos*, entre los que figura el enriquecimiento de la propia educación y su generalización a los adultos con los nuevos datos de la tecnología. Evidentemente, es imposible determinar en forma estadística el progreso de los conocimientos. Sólo se puede fijar una parte: el gasto de investigación y de desarrollo”¹⁹.

Según este texto de Servan-Schreiber, se puede analizar estadísticamente el perfil educativo alcanzado, el puesto ocupado en la empresa y el número de empleados sobre los que gobernaban los antiguos alumnos del IESE. Sin embargo, no puedo contabilizar el impacto del IESE a través de la formación de los empresarios catalanes en la sociedad española de los sesenta. No puedo sacar conclusiones generales sobre el desarrollo de una empresa, solamente en base al paso de un puñado de directivos por un programa de perfeccionamiento del IESE: de un lado, porque no puedo saber el progreso del conocimiento de los PADE-10 y, caso de poder hacerlo, sería incorrecto atribuirlo exclusivamente a su paso por el IESE. De otro porque, ¿hasta qué punto se puede comprobar que el paso de los empresarios por el IESE es un factor causal del éxito de la empresa?²⁰ En el desarrollo empresarial entran en juego muchos elementos, políticos, sociales, económicos, relaciones interpersonales, etc., que intervienen al margen de la

¹⁹Servan-Schreiber, J-J. (1968), p. 94.

²⁰“In practice, it is virtually impossible to calculate the rate of financial return on an educational project in the same manner as on a dam or factory because of the difficulty of ascertaining how much is really consumption and how much represents investment. It is incorrect to assume that the central purpose of human resource development is to maximize man’s contribution to the creation of productive goods and services. Nor is it realistic to measure the return on education solely in terms of increases in individual incomes or the income of the economy as a whole. And increases in productivity certainly should not be taken as the exclusive test of the effectiveness of human resource development”. Harbison, F. y Myers, C. A. (1964), pp. 11-12.

formación académica de los directivos o de su paso por una escuela especializada en dirección de empresas²¹.

En la empresa familiar, el negocio está condicionado, en primer lugar por factores familiares: la existencia de hijos naturales o políticos que hereden y continúen con el negocio. En segundo lugar, la forma en que sucede el paso generacional y la relación establecida entre los herederos. En tercer lugar, la formación de los herederos, adaptada a las necesidades de la empresa y condicionada por el momento histórico, el contexto técnico, humano, económico, etc.

Si bien, una de las ventajas de las empresas familiares, frente a las no familiares, es la formación: “La transmisión interna y reservada de “secretos” relativos a un producto o proceso productivo, y a redes y contactos financieros y comerciales significaba a menudo uno de los elementos clave que aseguraban la especialización en un negocio, y la reputación. La formación de los miembros familiares que controlan un negocio es, por consiguiente, un tema estrechamente relacionado con el de la sucesión o transmisión intergeneracional de la empresa”²².

Considero que la satisfacción de los alumnos PADE tras su paso por el IESE es un indicio del ‘progreso del conocimiento’. A mi juicio, hay un campo de la ‘Solicitud de Inscripción’ que refleja las expectativas y la satisfacción de los alumnos. En la medida en que los antiguos alumnos promocionaron los programas del IESE y recomendaron su participación a otros, se extrae que consideraron útiles y aplicables a su función de dirección de empresas los contenidos y la experiencia de cursar un programa de perfeccionamiento en una Escuela de negocios.

El impacto de la enseñanza del IESE en el ámbito empresarial-económico se puede completar con la segunda parte del trabajo: A partir de las recomendaciones de los PADE-10 y del análisis del directorio de alumnos del IESE, planteo una introducción de las instituciones de sociabilización de los empresarios. La intensidad en la promoción del IESE es indicativa de la satisfacción de los empresarios de su

²¹ “[Según los sociólogos Mark Granovetter y Richard Swedberg] las empresas están organizadas y actúan no sólo en función de aspectos internos sino en contextos externos que influyen y a menudo determinan el marco posible de actuación de los actores económicos. La cultura, la religión, la ideología política, y la pertenencia a una región o a una etnia determinada son para Granovetter factores importantísimos para entender la existencia de grupos y redes empresariales, sobre todo en sociedades que priorizan los lazos personales de confianza”. Fernández Pérez, P. (2003), p. 55.

²² Fernández Pérez, P. (2003), p. 59.

participación en el PADE y fuente para el estudio de las redes de sociabilidad de la élite empresarial catalana de los años sesenta y finales de los cincuenta.

3.2 Familia, academia, empresa: Instituciones de sociabilización empresarial

Este apartado es una presentación de cómo una institución educativa, en este caso el IESE, constituye una fuente para el estudio de la historia social y la sociología²³. Sus egresados son la fuente principal para la observación de las redes sociales entre empresarios. En este caso el objetivo es profundizar en las relaciones que establecen entre sí los alumnos del IESE que, a su vez, son una muestra de la élite empresarial catalana. Al margen de su estricta actividad profesional e independientemente de las características de su empresa, parto de la consideración de que el imaginario popular vincula a los empresarios españoles de mediados del siglo XX con los conceptos de burguesía, élite económica, social y cultural.

Las dos últimas preguntas de la ‘Solicitud de Inscripción’ de los Programas de perfeccionamiento proporcionan información directa sobre la sociabilización de los empresarios. La primera interroga a los candidatos sobre cómo conocieron la existencia de los Programas de formación del IESE. La excepción la conforman una pequeña cantidad que no responde. Los que lo hacen no siempre indican el nombre y apellidos de la persona que les dio a conocer el IESE. Sin embargo sirve de pauta para identificar si acudieron al PADE por recomendación directa de un antiguo alumno o un profesor, si se enteraron por la prensa o acaso sirva para determinar que el prestigio del IESE era *vox pópuli*.

En segundo lugar, al margen de las preguntas relativas a su perfil directivo y su interés académico, el IESE solicitaba referencias sobre alumnos potenciales: “¿Sería Vd. tan amable de indicarnos el nombre de posibles miembros directivos o de los cuadros superiores de las empresas a las que Vd. pertenece, capaces de seguir los programas de la Escuela de Directores de Empresa? Durante los próximos cursos;

23 “[Un] fenómeno digno de atención es la conversión de ciertas instituciones paraempresariales en lugares de encuentro corporativo de élite para la creación de corrientes de opinión, o la fundación de nuevas instituciones con idéntica finalidad. Es bien sabido, pero escasamente conocido en detalle, el importante papel desempeñado en este sentido, en Cataluña, por las Cámaras de Comercio e Industria, y también el papel que asume otra institución, el Cercle d’Economía, creado en 1958 como club de formación de opinión de élite con tendencias modernizadoras”. Aguilar, S. (1985), p. 188.

Dentro de cinco años”. Las próximas líneas giran en torno a la información de esta última pregunta, a los nombres del entorno familiar o empresarial de los PADE-10, propuestos como potenciales alumnos del IESE.

Por último, hay una pregunta que no está planteada para obtener, explícitamente, información sobre las relaciones sociales o el nivel de satisfacción de los participantes del IESE. Sin embargo, en línea con el propósito de este capítulo, constituye una valiosa aportación. Me refiero al nombre del cónyuge. Teniendo en cuenta el alto índice de empresa familiar presente entre los participantes del IESE, es significativo el nombre de la esposa. La participación de los PADE-10 produce un efecto llamada entre sus familiares, hermanos, cuñados e hijos, de quienes no se hace mención directa en el momento de completar la ‘Solicitud’.

En primer lugar atiendo a la información sobre cómo conoció el IESE: el primer dato destacable es que el IESE incorporó esta pregunta a la ‘Solicitud’ a partir de la cuarta promoción, en las solicitudes para el PADE 1961-62. Por tanto, las 129 respuestas en blanco de mi base de datos corresponden en realidad con el total de las tres primeras promociones y un pequeño número de participantes de 1962 a 1968. Sólo el 9% de los alumnos que tuvieron la posibilidad de señalar cómo conoció el IESE dejaron la respuesta vacía.

Resulta claro que, después de la tercera promoción, el IESE se apercebó de la conveniencia de sistematizar esa información, así lo entiendo, a efectos de divulgación de los programas. A partir de 1961, lo habitual es que todos los solicitantes indiquen el modo y a través de quién han conocido el IESE. Como ya he señalado, sólo dispongo de este ejemplar de “Notas a la Encuesta PADE 1958-59”. El texto está firmado por Félix Peig Plans en 1987, lo que me lleva a sospechar que el IESE no propuso estas preguntas a los alumnos inmediatamente después de acabar el programa. Al contrario, considero que esta encuesta era un medio con el que el IESE intentó recabar la información que no obtuvo en su momento, por otra parte, de gran interés para juzgar la trayectoria de la Escuela, los contenidos y la promoción de alumnos²⁴.

El hecho de completar la pregunta a ‘cómo ha conocido el IESE’ supondría para el candidato a un programa de perfeccionamiento una carta de presentación, la garantía

²⁴ Esta ‘Encuesta’ estaba compuesta por cinco preguntas: 1. Quién te habló de IESE, del programa PADE, qué te dijo y por qué te convenció. 2. Qué idea te formaste de IESE, del proyecto futuro. 3. Qué profesores y materias tuviste, cuáles te llamaron la atención. 4. Para qué te sirvió el IESE y cómo aplicaste las ideas allí aprendidas. 5. Curriculum vitae en 1958.

de haber sido recomendado por un buen conocedor de la institución. No tengo forma de señalar si esta pregunta era determinante o no en el proceso de selección que el IESE hacía de los futuros alumnos. No se conservan las solicitudes de aquellos que no fueron admitidos al PADE, quizá, porque en la mayoría de los casos no se rechazaban sino que se canalizaba al programa adecuado. En cualquier caso, no se puede extraer la incidencia de las recomendaciones como factor determinante de la admisión del candidato al PADE. Los nombres señalados en esta pregunta servirán más adelante para completar el cuadro de las relaciones entre antiguos alumnos: en ocasiones los empresarios que presentaron el IESE a un PADE-10 era alumno de promociones anteriores. Esto permite conocer mayor número de personas con los cuáles los PADE-10 tenían relación personal o profesional.

A continuación considero la relación de personas recomendadas por los participantes del PADE-10. Lo primero que llama la atención es que el candidato al IESE proporciona esta información antes de cursar el PADE y, por tanto, previo conocimiento de la aplicabilidad de las enseñanzas que iba a recibir. A mi juicio, el hecho de que indique el nombre de alguien sin haber experimentado en primera persona los efectos de un programa de perfeccionamiento directivo, me lleva a matizar el valor de esta recomendación como fruto de la satisfacción por la enseñanza recibida del PADE. Así, esta pregunta completa el sentido de la anterior: en realidad, cuando el candidato al PADE acude al IESE y solicita la admisión en el programa lo hace, a su vez, porque ha sido informado por una tercera persona, profesor del IESE o antiguo alumno. Aunque él no ha experimentado todavía el valor de los contenidos propuestos en el IESE, considera fiable el testimonio de un antiguo alumno de la Escuela y le da credibilidad, hasta el punto de recomendar, a su vez, a empresarios de su entorno como potenciales alumnos. Este entrelazamiento de las promociones y los programas en el IESE confirma cuantitativamente que el crecimiento de las Escuelas de negocios es fruto de la satisfacción de los alumnos y el esfuerzo que estos hicieron por divulgar la institución en su entorno profesional y social.

Ya señalé al comienzo del trabajo las limitaciones de la base de datos que recoge las fichas de 470 PADE: la profusión de datos en este campo requiere una mayor compartimentación de la información, señalando el tipo de relación, profesional o familiar y, caso de haberlo, discriminando el grado de parentesco, que permitiría un estudio de los vínculos familiares con más incidencia en la recomendación y en la

participación efectiva en el IESE. Esto resultaría de enorme interés en relación con el estudio de las empresas familiares y de la actividad de promoción y expansión del IESE.

De momento, presento una exposición sencilla que, sin embargo, ha requerido un meticuloso trabajo de búsqueda: de un lado he computado el número de personas que aparece en la ficha de cada uno de los PADE-10, teniendo en cuenta las dos preguntas: quién le ha recomendado y a quién recomienda. A su vez, he contrastado estos nombres con el *Anuario de Antiguos Alumnos del IESE* para comprobar si, efectivamente, aquellos que recomendaron o fueron recomendados pasaron a engrosar las listas de alumnos de la misma Escuela.

El 42% de los PADE-10, 193 alumnos, indicaron el nombre de posibles alumnos del IESE. El resto no señalaron a nadie de su entorno. Algunos escribieron que esperaban poder contestar mejor al final del curso, para conocer el perfil de los empresarios de su entorno que se adaptarían mejor al programa. El grupo de alumnos que contestó a esta pregunta indicó 489 nombres de empresarios como posibles futuros alumnos. Sin embargo, el dato verdaderamente importante es que 140 de ellos, el 28% de los empresarios señalados participaron en un programa del IESE. A su vez el valor de esta información está en conocer el programa y el año del que son egresados: 41 de ellos forman parte de los mismos PADE-10 y los 99 restantes participaron en otros programas, incluso con posterioridad a la promoción 1968. En la siguiente tabla indico el número de participantes por programa.

Distribución por programas de los 99 alumnos recomendados por PADE-10.

Programa	Número alumnos
PDE	34
PDAD	50
PADE (posterior 1968) y MED	15

Un análisis preliminar de esta tabla sugiere la mayoría de alumnos participantes del programa de Desarrollo de Alta Dirección de Empresas, frente a otros. Por otra parte, las recomendaciones de PADE-10 tienen influencia incluso diez años después de que el último empresario PADE señalara personas de su ámbito para las aulas del IESE. En concreto, la influencia de estas recomendaciones y la impronta de los PADE-10 llegan hasta 1997, cuando se registra un alumno, hijo de un integrante de la muestra de 470 empresarios.

Esta es la razón de la pertinencia de nombrar a los PADE-10 alumnos-fundadores, haber sido la inspiración de la extensión de los programas de perfeccionamiento. Este pequeño cálculo confirma una de las ideas de este trabajo: de los alumnos de las primeras promociones PADE-10 procede la consolidación del IESE. Por un lado, gracias a la sugerencia de extender los programas de perfeccionamiento para mandos medios y directivos con menos experiencia. Y, en segundo lugar, gracias a que estos alumnos, satisfechos de la enseñanza recibida en la Escuela, proponen nuevos alumnos, amigos y socios del ámbito profesional y familiar²⁵.

PADE-10 que constaban entre los recomendados por PADE-10, por promociones.

	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968
Recomendados	-	4	6	9	2	2	2	6	6	4
Total	20	32	53	51	50	53	49	59	55	48

Es natural el vacío de ‘PADE recomendados’ de la primera promoción. Sobre la presencia de PADE-10 recomendados directamente por otros PADE de años precedentes destaco especialmente el fenómeno de 1962. El año anterior habían participado en el Programa de Alta Dirección de Empresa un máximo de empresarios con menos de diez años de experiencia directiva. Sugiero que esta era la promoción del entusiasmo, de la cual salió un grupo de empresarios agradecidos al IESE y convencidos del rendimiento que tendría en su empresa su paso por el IESE.

Sin embargo, al IESE acudieron más empresarios llevados de la mano de los PADE-10, cuyos nombres no se incluyen explícitamente entre los citados en la ‘Solicitud’. Por eso, era necesario recurrir a otros campos para relacionar el desarrollo de la Escuela y la atracción de nuevos alumnos por efecto de la promoción de los PADE-10 en su entorno.

A partir del análisis de la base de datos he obtenido una lista de las personas que acudieron al IESE por vínculos familiares con los PADE-10.

He encontrado que 144 alumnos PADE-10 no obtuvieron información del programa a través de otros alumnos PADE o, si lo hicieron, no dejaron constancia en la ‘Solicitud’. Muchos de ellos no hacen mención a ningún empresario de su entorno

²⁵ “So far the great growth of the executive education movement has proceeded not from proof of benefit but from the enthusiastic testimony of a majority of those undergoing the experience”. Kenneth R. Andrews, “University Programs for practicing executives” en Pierson, F. C. y otros, (1959), p. 593.

familiar o profesional, y caso de haberlo hecho, los contactos propuestos al IESE no asistieron a la Escuela. Obviamente, esto no significa que el grupo de 118 empresarios no tuviera ninguna relación social, sino que no se dispone de información suficiente para explorar la relación particular, extra-académica y previa al paso por la Escuela, con otros participantes del IESE. Estos empresarios, de los que desconocemos su actividad de promoción del IESE o su satisfacción con el programa constituyen el 25% de los PADE-10 del total para el que disponemos de ‘Solicitudes de Inscripción’ completas.

Así, en este análisis, el conjunto de PADE-10 se divide en tres grupos. Primero, aquellos de los que desconozco su relación con cualquier otro alumno del IESE (118 participantes). En segundo lugar, los que fueron recomendados por un alumno PADE de promociones anteriores (41 participantes); Por último, los que recomendaron a empresarios que pasaron a engrosar las listas de egresados del IESE, o de los cuáles podemos identificar a alumnos del IESE entre su entorno familiar o profesional: este último grupo lo constituyen 311 alumnos PADE-10.

A partir de este tercer grupo se extrae el dato más relevante de este análisis. Por un lado, al conjunto de 470 empresarios PADE-10 se pueden vincular, de forma directa, la atracción de 313 nuevos alumnos para el IESE. Además, esta lista se podría completar a partir de la comprobación de ‘Solicitudes de inscripción’ de otros programas contemporáneos al PADE-10, pero no es el objetivo de esta investigación que, a todos los efectos, he delimitado a los diez primeros años del programa PADE.

He podido acotar el número de los que acudieron al IESE gracias al contacto directo con PADE-10, por vía familiar o profesional: hay 214 empresarios, alumnos del IESE vinculados directamente con los PADE-10 que no aparecen mencionados cuando el todavía candidato al PADE rellenó la ‘Solicitud de Inscripción’.

Este número, 214 alumnos del IESE son, en su mayoría, familiares de los PADE-10. He realizado esta comprobación, individualmente, contrastando la base de datos con el *Anuario de Antiguos Alumnos del IESE* a partir, fundamentalmente, de los apellidos de la mujer de los alumnos. 200 PADE-10 indicaron en su Solicitud el nombre y, al menos, un apellido de su esposa. De esa manera he podido comprobar (no he puesto límites cronológicos a la búsqueda) que 103 alumnos del IESE eran hijos de participantes de algún miembro PADE-10. Lo más probable es que haya más, pero la falta de datos me ha impedido comprobar la totalidad de vínculos filiales posibles entre

los egresados del IESE y los PADE-10. Este mismo criterio me ha servido para explorar si había cuñados o hermanos de los PADE-10.

Teniendo en cuenta la información incompleta de las ‘Solicitudes de Inscripción’ de muchos PADE-10, para establecer vínculos familiares entre éstos y el conjunto de los alumnos del IESE, la cifra de 214 alumnos IESE familiares de PADE-10 resulta significativa.

En la muestra de PADE-10 se cumple el requisito de experiencia mínima de diez años, salvo un pequeño grupo. Como se ha indicado más arriba, estos empresarios que no alcanzaban los criterios mínimos correspondían con el perfil de alumnos del futuro programa PDADE. A partir de la promoción 1962, coincidiendo con la instalación de todos los programas de perfeccionamiento, el número de los participantes con menos experiencia es casi inexistente.

“We believe that you cannot train [top managers] at a school, but that you have to have a natural pre-disposition to reach such a position... We believe that the training of leading business personalities always has to take place primarily in the company. That is where the potential leader has to prove himself and evolve by taking on small, but ever increasing tasks”²⁶.

Entre el grupo de empresarios analizados se observa que esta capacidad directiva, esta aptitud para los negocios está presente en todos. En algunos de forma natural, en otros, motivada por el ambiente familiar, social y profesional en el que han crecido y en todos adquirida por la educación, cualquiera que sea²⁷.

El interés por la formación empresarial, entre ellas la actividad del IESE, sin duda tuvieron repercusión en el desarrollo económico español de mediados de siglo. Queda mucho camino por recorrer para demostrar hasta dónde llegó esa influencia. Es imposible saber cuántos puntos menos se habría desarrollado la economía española, de no haber existido las escuelas de negocios y el IESE. Entre otras razones, porque en la deriva de una empresa influyen muchos más factores que la educación del directivo.

Sin embargo, las Escuelas de Negocios sí constituyeron un nuevo punto de encuentro y de contacto profesional y empresarial, de creación y fortalecimiento de redes sociales entre los directivos-alumnos de las Escuelas de Negocio. Esta

²⁶ Kipping, M. (1998), p. 97.

²⁷ Núñez, C. E. (1992).

comunicación plantea las posibilidades de unas fuentes, que serán tanto más ilustrativas, en la medida en que se puedan contrastar con los archivos y los anuarios de alumnos de distintas instituciones educativas españolas e internacionales.

Archivos

AGUN: Archivo General de la Universidad de Navarra.

AHÍ: Archivo Histórico del IESE.

Bibliografía

AGUILAR, S. (1985), “¿Burgueses sin burguesía? La trayectoria corporativa de la burguesía empresarial catalana”, en *Revista española de investigaciones sociológicas*, 31, julio-septiembre, p. 183-212.

ANDREWS, K. R. (1959), “University Programs for practicing executives”, en PIERSON, F. C. y otros, *The Education of American Businessmen. A study of University-College programs in Business Administration*, McGraw-Hill, New York,.

BRITISH SPECIALIST TEAM ON THE UNIVERSITIES AND INDUSTRY, (1951), *Universities and Industry: report of a specialist team which visited the United States of America in 1951*, Anglo-American Council of Productivity, London.

DE MIGUEL, A. y LINZ, J. (1963a), “Fundadores, herederos y directores en las empresas españolas”, en *Revista Internacional de Sociología*, nº 81, pp. 5-38 y nº 82, pp. 165-197.

□(1963b), “El prestigio de profesiones en el mundo empresarial”, en *Revista de Estudios Políticos*, nº 128, 129 y 130.

□(1964a), “Nivel de estudios del empresariado español” en *Arbor*, nº 219, pp. 261-291.

□(1964b), “Origen social de los empresarios españoles”, en *Boletín informativo del seminario de derecho político*, nº 31, pp. 39-40.

FERNÁNDEZ PÉREZ, P. (2003), “Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia económica. Una aproximación a debates teóricos recientes”, en *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 17, pp. 46-66.

HARBISON, F. y MYERS, C. A. (1964), *Education, Manpower, and Economic Growth. Strategies of Human Resource Development*, McGraw-Hill Book Company, New York.

KAELBLE, H. (1980), “Long-Term Changes in the Recruitment of the Business Elite: Germany Compared to the U.S., Great Britain, and France since the Industrial Revolution”, en *Journal of Social History*, nº 13, 3, pp. 404-423.

KIPPING, M. (1998), “The hidden business schools: management training in Germany since 1945”, en ENGWALL, L. y ZAMAGNI, V. (eds.), *Management education in Historical perspective*, Manchester University Press, New York.

NEERGAARD, H., y ULHOI, J. P. (eds.) (2007), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham.

NÚÑEZ, C. E. (1992), *La fuente de la riqueza: educación y desarrollo económico en la España contemporánea*, Alianza, Madrid.

PIERSON, F. C. y otros, (1959), *The Education of American Businessmen. A study of University-College programs in Business Administration*, Mc Graw-Hill, New York.

SERVAN-SCHREIBER, J-J. (1968), *El desafío americano*, Plaza & Janes, Barcelona.

TORTELLA, G., QUIROGA, G y MORAL-ARCE, I (2011), “¿El empresario nace o se hace? Educación y empresarialidad en la España contemporánea”, en *Revista de Historia Económica*, nº 29, pp. 123-153.

UNIVERSIDAD DE NAVARRA (1999), *Directorio de Antiguos Alumnos*, IESE, Universidad de Navarra, Barcelona y Madrid.