

# Josemaría Escrivá de Balaguer y la misión del IESE en el mundo de la empresa

ANTONIO ARGANDOÑA<sup>1</sup>

**Abstract:** *El IESE –Escuela de Dirección de Empresas de la Universidad de Navarra– fue creada en 1958 por iniciativa de Josemaría Escrivá de Balaguer. El encargo llevaba implícita una misión, que la Escuela ha mantenido y desarrollado hasta la actualidad. Este artículo indaga sobre la continuidad entre la iniciativa de Escrivá de Balaguer y la respuesta –en sintonía con el espíritu del Opus Dei–, de Antonio Valero y los que colaboraron con él.*

**Keywords:** *Antonio Valero – Empresarios – IESE Business School – Josemaría Escrivá de Balaguer – Opus Dei – Santificación del trabajo – Universidad de Navarra – Pamplona – 1958-2008*

**Saint Josemaría Escrivá and the Mission of IESE in the World of Business:** *The IESE—Business School of Management which forms part of the University of Navarra—was created in 1958 at the initiative of Josemaría Escrivá. The task entailed a mission which the school has maintained and developed to this day. This article investigates the continuity between the initiative of Escrivá and the response—in tune with the spirit of Opus Dei—of Antonio Valero and those who collaborated with him.*

**Keywords:** *Antonio Valero – Business Person – IESE Business School – Josemaría Escrivá – Opus Dei – Santification of Work – University of Navarra – Pamplona – 1958-2008*

<sup>1</sup> Agradezco los comentarios de Jordi Canals, Carlos Cavallé, Javier Pampliega y Fernando Pereira a un primer borrador de este artículo. Como es lógico, toda la responsabilidad por lo que aquí se dice o se omite es exclusivamente mía. Este trabajo refleja sólo los puntos de vista personales del autor, y no pretende ser la visión oficial u oficiosa del IESE, de su dirección, de su claustro, de su personal, o de la Universidad de Navarra.

El Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) es una facultad de la Universidad de Navarra, dedicada a la formación y perfeccionamiento de directivos. «Inició su actividad docente en Barcelona el 25 de noviembre de 1958», contaba Antonio Valero, su primer director general. «En ese día veinte asistentes, todos ellos empresarios que ocupaban posiciones de responsabilidad en sus empresas, iniciaron un Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE)»<sup>2</sup>.

La iniciativa de la creación del IESE fue de Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador y primer gran canciller de la Universidad de Navarra. Francisco Ponz, que fue rector de esa Universidad entre 1966 y 1979, escribió:

Avanzados los años cuarenta, en sus viajes a Barcelona, donde yo me encontraba, el Beato Josemaría Escrivá de Balaguer comentó alguna vez el interés apostólico de mejorar la formación y la vida cristiana de tantas personas que en Cataluña se ocupaban de dirigir empresas de todo tipo, de iniciativa privada, familiar o social. Hacía ver la trascendencia espiritual y social que tendría el que quienes llevaban la responsabilidad en la promoción, dirección y desarrollo de empresas fueran cristianos ejemplares y actuaran en todo conforme a su fe, con buen criterio profesional y cristiano, de acuerdo con las enseñanzas y los principios morales de la Iglesia, con espíritu de servicio hacia sus empleados y obreros y hacia la sociedad en general, sin dejarse arrastrar por ambiciones meramente humanas, por el simple anhelo de un enriquecimiento material<sup>3</sup>.

El encargo definitivo llegó unos años después. El profesor Valero lo expresaba así: «En el verano de 1956 ó 1957 me pidieron de la Vicaría Regional [sic] de España del Opus Dei, muy informalmente, si quería aceptar el encargo de pensar en algo apostólico y educativo en el área de la empresa,

<sup>2</sup> Antonio VALERO, *Los comienzos del IESE: el impulso del Beato Josemaría*, «Anuario de Historia de la Iglesia» (10), 2001, pp. 759-771, 759. Reproducido en «Cuadernos del Centro de Documentación y Estudios Josemaría Escrivá de Balaguer» 5 (2001), pp. 139-151; en *In Memoriam de Antonio Valero y Vicente (1925-2001). Con motivo de la entrega de la Medalla de Oro de la Universidad de Navarra a título póstumo*, Barcelona, IESE, 2001, pp. 75-90; y en Onésimo DÍAZ – Federico REQUENA (eds.), *Josemaría Escrivá de Balaguer y los inicios de la Universidad de Navarra (1952-1960)*, Pamplona, Eunsa, 2002, pp. 223-243.

<sup>3</sup> Relación testimonial de Francisco Ponz Piedrafita, octubre 1998, p. 1, cit. en Javier PAMPLIEGA, *La historia del IESE. Primeros pasos y desarrollo inicial. Un estudio inédito (1957-1960)*, Barcelona, 2009, p. 18; cfr. FRANCISCO PONZ PIEDRAFITA, *IESE: 25 años*, «Revista de Antiguos Alumnos» 15 (1984).

de las empresas. Fue así de breve y escueto y contesté que sí, con la misma brevedad»<sup>4</sup>.

Al celebrar el 50º aniversario del IESE, Javier Echevarría, prelado del Opus Dei y gran canciller de la Universidad de Navarra, afirmaba que, al promover la creación del IESE, san Josemaría

contemplaba anticipadamente el despliegue que, con el tiempo, había de alcanzar una institución de gran altura profesional, dedicada a la formación y al perfeccionamiento de empresarios y ejecutivos, que, en el núcleo de su misión, incluyera un claro afán de servicio y la voluntad de dar al trabajo una orientación plenamente cristiana y, por tanto, verdaderamente humana<sup>5</sup>.

Es decir, el encargo fundacional llevaba implícita la definición de la misión del IESE o, al menos, de algunos de sus rasgos principales<sup>6</sup>. Y esto es relevante, porque «más allá del carácter pionero e innovador de sus programas, o de los diversos hitos de la ya rica historia del IESE, la misión y el propósito de sus actividades constituyen el aspecto diferencial del IESE»<sup>7</sup>.

Éste no es un trabajo histórico sobre los orígenes del IESE, que han sido desarrollados ya en otros lugares<sup>8</sup>. Lo que motiva este artículo es la

<sup>4</sup> Antonio VALERO, *Intervención en el acto con motivo de la beatificación de Mons. Josemaría Escrivá de Balaguer, Fundador y Primer Gran Canciller de la Universidad de Navarra*, Barcelona, IESE, 9 de abril de 1992 (mecanografiado), p. 1.

<sup>5</sup> Javier ECHEVARRÍA, *Para alcanzar los mayores beneficios*, «Revista de Antiguos Alumnos» 108, diciembre de 2007, p. 12.

<sup>6</sup> *Misión* es un término técnico en el mundo de la dirección de empresas. Es una breve descripción del objetivo o propósito fundamental de una organización, tanto hacia dentro (hacia sus propietarios, directivos, empleados, etc.) como hacia fuera (sus clientes, proveedores y la sociedad en general). Trata de responder a la pregunta sobre el porqué de la existencia de esa institución. Como es lógico, cada empresa tiene su propia misión, aunque no siempre la publique ni aun la redacte –y el hecho de escribirla y publicarla no quiere decir que refleje adecuadamente su objetivo, o que se acabe poniendo en práctica.

<sup>7</sup> Jordi CANALS, *La profesión de crear y dirigir empresas. 50 años de experiencia desde el IESE*, «Revista de Antiguos Alumnos» 108 (2007), número especial con ocasión del cincuenta aniversario, diciembre de 2007, p. 20. Canals es director general del IESE desde 2001.

<sup>8</sup> Cfr. PAMPLIEGA, *La historia*; Beatriz TORRES, *Constitución y primer desarrollo del IESE. Una Escuela de Negocios en la España de la apertura*, Pamplona, Universidad de Navarra, Facultad de Filosofía y Letras, Departamento de Historia, 2009. Una excelente explicación de los aspectos principales de la historia, desarrollo y vida del IESE en Carles M. CANALS, *Sabiduría práctica. 50 años del IESE*, Barcelona, Planeta, 2009, aunque el autor subraya que «este libro [...] no es una historia del IESE» (p. 1). Otros documentos escritos por el propio Antonio Valero, que contienen relatos más o menos extensos sobre los orígenes del IESE: *Una filosofía de la dirección de empresas*, Nota Técnica DGN-240, 1981 (original de 1975),

siguiente pregunta: además de inspirar y promover la creación del IESE, ¿cómo influyó san Josemaría en la misión y el propósito que constituyen los caracteres diferenciales de la Escuela? En lo que sigue explicaremos, primero, la iniciativa de Escrivá de Balaguer y cómo se llevó a la práctica. Se expondrán después aquellos caracteres de la Escuela que son fruto más directo de la iniciativa profesional de Antonio Valero y sus colaboradores, pero que reflejan también cómo supieron entender la mente del fundador y traducirla en un proyecto innovador, en lo profesional y en lo apostólico. Seguirá un breve desarrollo de la misión del IESE, tal como se entendía en sus comienzos y como se entiende en la actualidad, para acabar con las conclusiones.

### LA INICIATIVA DE SAN JOSEMARÍA Y LA MISIÓN DEL IESE

Como ya hemos señalado, en el origen del IESE se encuentra una iniciativa del fundador del Opus Dei, que vino a incidir sobre una preocupación de Antonio Valero y otros colegas suyos, interesados en la formación de empresarios, que parecía necesaria y urgente en la España de los años cincuenta<sup>9</sup>. Como fruto de aquella sugerencia, Valero preparó hacia el mes de marzo de 1958 dos propuestas, que hizo llegar al gran canciller del Estudio General de Navarra (así se llamaba la Universidad de Navarra, antes de su erección como universidad en 1960), «una propuesta que llamaré *prudente*, asequible», explicaba Valero, «y una propuesta *ambiciosa*, que la mayoría consideraba irrealizable, exagerada, etc., con exceso de ambición, en definitiva»<sup>10</sup>. La propuesta *ambiciosa* planteaba, entre otras cosas,

que se empezaría esta obra educativa y que si iba bien dentro de tres años sería obra corporativa, es decir, sería obra de cuyo apostolado se haría cargo el Opus Dei; y que si iba bien, dentro de cinco años se haría que fuera

publicado más tarde, de forma abreviada, como *Claves del IESE en su iniciación*, «Revista de Antiguos Alumnos» 10 (1983), pp. 2-5; *1958: año de iniciación del IESE*, «Revista de Antiguos Alumnos» 32 (1988), pp. 35-37; *Algunos aspectos de la fundación y puesta en marcha del IESE*, 19 de julio de 1996, s/l (mecanografiado); *Intervención*. Hay otros relatos basados en recuerdos personales, como el de Juan FARRÁN, *Los orígenes del IESE en 1958*, Tarragona, E&H, 2009 (Farrán se incorporó al IESE como profesor en septiembre de 1958).

<sup>9</sup> Cfr. VALERO, *Los comienzos*, pp. 759ss.

<sup>10</sup> VALERO, *Intervención*, p. 4. *La mayoría*: en este texto se refiere a algunos colaboradores de Valero en los proyectos que desembocaron en la creación del IESE, y a los directores del Opus Dei en la Delegación de Barcelona y en la Comisión Regional de España, con alguna excepción; cfr. VALERO, *Los comienzos*, pp. 764ss.; PAMPLIEGA, *La historia*, p. 48.

una Facultad Superior de la Universidad de Navarra. También se decía –esto era en los primeros meses del año 1958– que esta obra podría empezar en el otoño del año 1959<sup>11</sup>.

La respuesta del gran canciller llegó al poco tiempo:

No tocaba ninguno de los puntos técnicos, es decir, materias que se iban a enseñar, número de profesores que se iban a dedicar, dinero que iba a costar... No tocaba ninguno de estos puntos, pero contestaba todos los puntos clave que tenían que marcar el ritmo de la organización de esa obra y en los tres, que he referido como botón de muestra decía:

- respecto a ser obra corporativa en el plazo de tres años, contestaba: «Ya es obra corporativa, ya está erigida»;

- respecto al proyecto de que fuese una Facultad Superior de la Universidad de Navarra en cinco años, si iba bien, contestaba: «Ya es Facultad Superior de la Universidad de Navarra, ya está erigida»; y

- respecto a empezar en octubre de 1959, contestaba: «En otoño próximo: 1958»<sup>12</sup>.

Antonio Valero añadía: «Esta contestación de Monseñor Escrivá manifestaba, o ponía de manifiesto [...] que habíamos volado como aves de corral, aun con la propuesta *ambiciosa*, que no habíamos volado como águilas y que teníamos que volar un poco más alto y con un poco más perspectiva»<sup>13</sup>. Y, sin duda, lo hicieron así, ya que el proyecto que pusieron en marcha era ambicioso, pero realista y bien meditado, de modo que «en el primer folleto que se publicó para difundir la creación del Instituto –editado en el primer semestre de 1958– estaban recogidos con detalle el programa, la filosofía y las líneas de acción del IESE»<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> VALERO, *Intervención*, p. 4.

<sup>12</sup> *Ibid.*, pp. 4-5.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 5. La mención de las aves de corral y las águilas hace referencia al texto de Josemaría ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Camino*, Madrid, Rialp, 2002<sup>82</sup>, n. 7: «No tengas espíritu pueblerino. Agranda tu corazón, hasta que sea universal, *católico*. No vuelas como un ave de corral, cuando puedes subir como las águilas». Antonio Valero hacía notar también que «cuando yo preparé los proyectos, no pensé en estar escribiendo algo para hacerlo yo mismo. Me habían dicho que pensase en un asunto y allí terminaba mi función. Cuando llegó a Barcelona la indicación de que los cursos comenzaran a principios del siguiente año académico, dando por supuesto que yo continuara en el empeño, se me cortó la respiración en la garganta, pero asumí la tarea», VALERO, *Los comienzos*, p. 764.

<sup>14</sup> *Id.*, *Algunos aspectos*, n. 10 (citamos de acuerdo con la numeración de los párrafos de este escrito); cfr. *Id.*, *Claves*, p. 3.

### *El «proyecto» de san Josemaría*

¿Por qué quería Escrivá de Balaguer que se crease una institución académica que se ocupase de dar formación cristiana, humana y profesional en el mundo de la empresa, como obra de apostolado corporativo del Opus Dei y formando parte de la Universidad de Navarra? Obviamente, sólo san Josemaría podría contestar a esta pregunta. Pero, de alguna manera, lo hizo, al menos si consideramos con detenimiento el espíritu que Dios le hizo ver el 2 de octubre de 1928<sup>15</sup>, y que Antonio Valero conocía muy bien. El espíritu del Opus Dei ayuda a entender mejor la génesis y los motivos de la fundación del IESE, así como su misión.

### *La llamada universal a la santidad y la santificación del trabajo*

Todos los hombres están llamados a la santidad. Esta idea forma parte del mensaje que el fundador del Opus Dei venía divulgando desde 1928. Por ejemplo: «Nos quedamos removidos, con una fuerte sacudida en el corazón, al escuchar atentamente aquel grito de San Pablo: *ésta es la voluntad de Dios, vuestra santificación* (1Ts 4,3). Hoy, una vez más me lo propongo a mí, y os lo recuerdo también a vosotros y a la humanidad entera: ésta es la Voluntad de Dios, que seamos santos»<sup>16</sup>.

Para la inmensa mayoría de los hombres y mujeres, el ámbito en el que pueden tratar de alcanzar esa santidad es su vida corriente, ordinaria: su trabajo profesional. «Desde hace casi treinta años –se lee en una homilía de san Josemaría–, ha puesto Dios en mi corazón el ansia de hacer comprender a personas de cualquier estado, de cualquier profesión u oficio, esta doctrina: que la vida ordinaria puede ser santa y llena de Dios, que el Señor nos llama a santificar la tarea corriente, porque ahí está también la perfección cristiana»<sup>17</sup>.

La santificación del trabajo exige tratar de conseguir la perfección de la tarea realizada. Y esto resulta particularmente importante en una Escuela que, como veremos, se ocupa de la formación total de las personas. «El IESE,

<sup>15</sup> Fecha de la fundación del Opus Dei. Cfr. Andrés VÁZQUEZ DE PRADA, *El Fundador del Opus Dei*, vol. I, Madrid, Rialp 2004<sup>8</sup>, pp. 251ss.

<sup>16</sup> Josemaría ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Amigos de Dios*, Madrid, Rialp, 2002<sup>38</sup>, n. 294 (cursiva en el original).

<sup>17</sup> ID., *Es Cristo que pasa*, Madrid, Rialp, 2002<sup>42</sup>, n. 148.

trabajando modestamente, ha contribuido a que ese deseo noble, esa aspiración de la excelencia profesional en la empresa cobre toda su importancia»<sup>18</sup>.

Todo trabajo humano honesto, intelectual o manual, debe ser realizado por el cristiano con la mayor perfección posible: con perfección humana (competencia profesional) y con perfección cristiana (por amor a la voluntad de Dios y en servicio de los hombres). Porque hecho así, ese trabajo contribuye a ordenar cristianamente las realidades temporales –a manifestar su dimensión divina– y es asumido e integrado en la obra prodigiosa de la Creación y de la Redención del mundo: se eleva así el trabajo al orden de la gracia, se santifica, se convierte en obra de Dios, *operatio Dei, opus Dei*<sup>19</sup>.

La perfección del trabajo incluye, pues, tres dimensiones:

a) la perfección humana, es decir, el trabajo bien hecho, cuidando los detalles, con competencia profesional. Esta dimensión es, obviamente, lo primero que encuentran los alumnos y participantes en los programas del IESE, y a ella se dirige buena parte de la formación que la Escuela trata de proporcionar<sup>20</sup>. Y, naturalmente, un componente importante de esa perfección humana es la integridad, su calidad moral;

b) por amor a la voluntad de Dios, porque el trabajo es camino de santidad, «participación en la obra creadora de Dios, que, al crear al hombre, lo bendijo diciéndole: *Procread y multiplicaos y henchid la tierra y sojuzgadla, y dominad en los peces del mar, y en las aves del cielo y en todo animal que se mueve sobre la tierra* (Gn 1,28). Porque, además, al haber sido asumido por Cristo, el trabajo se nos presenta como realidad redimida y redentora: no sólo es el ámbito en el que el hombre vive, sino medio y camino de santidad, realidad santificable y santificadora»<sup>21</sup>. Esta dimensión no será apreciada por todos los que acuden al IESE, pero es capital en la misión de la Escuela porque, como veremos más adelante, la finalidad de esta institución es eminentemente apostólica: poner a las personas ante la posibilidad de descubrir esa dimensión sobrenatural de su vida –obviamente, sin forzarles a entenderla, y menos aún a practicarla.

<sup>18</sup> Jordi CANALS, *España necesita algunas empresas legendarias*, entrevista en «Expansión» con motivo del cincuentenario del IESE, 14 de julio de 2007, p. 10.

<sup>19</sup> Josemaría ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Conversaciones con Monseñor Escrivá de Balaguer*, Madrid, Rialp, 2001<sup>21</sup>, n. 10.

<sup>20</sup> Aquí se incluyen muchas de las virtudes humanas que se adquieren y aplican en el trabajo: laboriosidad, puntualidad, orden, diligencia, paciencia, fortaleza, etc.

<sup>21</sup> ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Es Cristo que pasa*, n. 47.

c) en servicio de los hombres: una de las claves «de estos cincuenta años de historia del IESE ha sido –y es– una voluntad muy clara de servicio: que la mejora de las personas que vienen aquí no se agote en ellas mismas, que se sientan responsables de un cambio en sus empresas y en la sociedad»<sup>22</sup>.

En la práctica, esto se concreta en el reconocimiento de la dignidad de las personas, en la conciencia de las responsabilidades adquiridas ante los demás, en la disposición de trabajar para ellos y en el reconocimiento del papel que cada uno desempeña en la sociedad:

El trabajo, todo trabajo, es testimonio de la dignidad del hombre, de su dominio sobre la creación. Es ocasión de desarrollo de la propia personalidad. Es vínculo de unión con los demás seres, fuente de recursos para sostener a la propia familia; medio de contribuir a la mejora de la sociedad, en la que se vive, y al progreso de toda la Humanidad<sup>23</sup>.

El trabajo ordinario, en medio del mundo, os pone en contacto con todos los problemas y preocupaciones de los hombres, puesto que son vuestras mismas preocupaciones y vuestros mismos problemas: sois cristianos corrientes, ciudadanos como los demás<sup>24</sup>.

Las tres dimensiones citadas –perfección humana, acuerdo con la voluntad de Dios y servicio a los hombres– son otra manera de recoger los tres aspectos de la santificación del trabajo que san Josemaría enunció desde 1928: «Santificar el propio trabajo, santificarse en su trabajo, y santificar a los demás con el trabajo»<sup>25</sup>.

Nadie queda excluido de esa llamada divina y, por tanto, de esa oportunidad de santificarse en la vida ordinaria: tampoco los empresarios y directivos. «No hay en la tierra una labor humana noble que no se pueda divinizar, que no se pueda santificar»<sup>26</sup>. «Jesús no se dirigió a un grupo de privilegiados, sino que vino a revelarnos el amor universal de Dios. Todos los hombres son amados de Dios, de todos ellos espera amor. De todos, cualesquiera que sean sus condiciones personales, su posición social, su profesión u oficio»<sup>27</sup>.

<sup>22</sup> CANALS, *España necesita*, p. 10.

<sup>23</sup> ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Es Cristo que pasa*, n. 47.

<sup>24</sup> ID., *Carta*, 15 de octubre de 1948, n. 28, cit. en Pedro RODRÍGUEZ – Fernando OCÁRIZ – José Luis ILLANES, *El Opus Dei en la Iglesia*, Madrid, Rialp, 2001<sup>5</sup>, p. 217.

<sup>25</sup> ID., *Conversaciones*, n. 55.

<sup>26</sup> ID., *Carta*, 31 de mayo de 1954, cit. en Pedro RODRÍGUEZ, *Vocación, trabajo, contemplación*, Pamplona, Eunsa, 1987<sup>2</sup>, p. 102.

<sup>27</sup> ID., *Es Cristo que pasa*, n. 110.

### *La empresa, ámbito de la santificación del trabajo*

Para la gran mayoría de las personas, su trabajo profesional se desarrolla dentro de una organización: una empresa, una oficina pública, una entidad sin fin de lucro, etc. Ése es, pues, el ámbito en el que millones de hombres y mujeres consiguen sus medios de vida, desarrollan gran parte de sus relaciones sociales y hacen crecer sus capacidades, valores y virtudes. De ahí la importancia de que esas organizaciones estén dirigidas de modo que faciliten o, al menos, no entorpezcan el desarrollo de las personas y su santificación en el trabajo ordinario.

En el cumplimiento de esas funciones, la empresa se convierte en agente de transformación económica, cultural y religiosa de la sociedad<sup>28</sup>.

El 27 de noviembre de 1972, con motivo de un viaje apostólico por España y Portugal, el fundador del Opus Dei se reunió en el auditorio del IESE, en Barcelona, con antiguos alumnos, profesores y personal de la Escuela, en una conversación informal, en la que puso de manifiesto su aprecio por todos aquellos que dirigen las empresas<sup>29</sup>:

A los que tenéis que manejar cuartos, os miran con recelo. Yo no [...]. A vosotros os debe la sociedad esa cantidad de puestos de trabajo que creáis. El país os debe la prosperidad. A vosotros os deben, tantas gentes, esa promoción de la vida nacional. Hacéis, por tanto, una labor muy cristiana... Me encantan vuestro trabajo, vuestras tareas, que para mí son algo... [hace un ademán de cosa grande, incomprensible] No sé; no lo sabría explicar [...]. No sé por qué algunos murmuran de los que trabajáis en los negocios, y de los que os preparáis para realizarlos cada día mejor, más abundantes, y con más provecho... Es el Señor quien recomienda vuestro trabajo<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> Pero, en todo caso, la clave de esa transformación está en las personas, no en las estructuras.

<sup>29</sup> *Dos meses de catequesis*, vol. 2, 1972, pp. 602-611, AGP, P04. Un extracto de aquella reunión informal apareció en Domènec MELÉ, *Trabajo y virtudes del empresario*, «Revista de Antiguos Alumnos» 68 (1997), pp. 38-40; una versión más breve en *El fundador del Opus Dei en el IESE*, «Revista de Antiguos Alumnos» 31, septiembre de 1988, pp. 37-39. Fernando Pereira, que fue director general del IESE entre 1970 y 1978, explicó la naturaleza de aquella reunión en *Contemplativos en medio de la calle*, «Revista de Antiguos Alumnos» 68 (1997), p. 37.

<sup>30</sup> Cit. en MELÉ, *Trabajo y virtudes*, p. 38. San Josemaría parece referirse indistintamente a los promotores de empresas, a los propietarios de las mismas y a los directivos por cuenta ajena. En la reunión estaban representados todos ellos.

Y utilizó varias escenas del Evangelio para mostrar el origen divino de su respeto por la labor de los empresarios:

Es de san Lucas, en el capítulo 19. Había una persona poderosa que se tenía que marchar. Reparte su dinero entre sus criados para que lo administren. A uno le da una parte, a otro otra... Cuando vuelve y comprueba que uno no ha multiplicado el capital, le dice: «¿por qué no pusiste mi dinero en el banco, para que yo, al regresar, lo recobrará con los intereses?» ¿No es esto un negocio? Un negocio modesto; de esos que a vosotros no os gusta hacer. Pero al fin y al cabo es un negocio. Y el Señor lo alaba. Yo no tengo más remedio que alabaros también<sup>31</sup>.

San Mateo recoge todavía otra parábola: la de la red barredera. Aquí las cosas van regular, porque en la red se meten peces buenos, peces malos... Tienen que tener paciencia. Arrastran la red a la orilla: cogen los buenos y los meten en los cestos. Y los malos... ¡fuera! Hay negocio, pero no el esperado<sup>32</sup>.

A veces hay en nuestros negocios muchas dificultades. En el Evangelio de San Mateo se nos recuerda al sembrador que siembra buena semilla... Viene el enemigo, el contrincante, y le siembra cizaña. ¿Qué hace? Tiene paciencia: esto lo dejamos ahí, y no lo movemos; ya llegará el momento. Y viene el tiempo oportuno y lo siega todo... Y ha hecho negocio. Ha vencido la dificultad<sup>33</sup>.

Mañana, en la Santa Misa [...] pediré al Señor que os bendiga; que os dé la serenidad del dueño del campo, cuando le plantan cizaña [...], para que el Señor os dé la decisión de comprar el campo donde está el tesoro; que os dé el empujón necesario para ir detrás de la margarita preciosísima<sup>34</sup> [...]. Vuestros negocios están metidos en el Evangelio. El Señor os mira con cariño [...]. Yo también os miro a todos con un afecto especial. Os he alabado con palabras de Jesucristo, palabras que suscribo, porque soy sacerdote suyo<sup>35</sup>.

En una carta, Escrivá de Balaguer explicaba así a los miembros del Opus Dei su punto de vista sobre la tarea de los empresarios y directivos de empresa:

La reserva y la prevención, hacia las empresas económicas, no es cristiana, porque es una tarea más que se debe santificar. Sin embargo, ha tenido

<sup>31</sup> Cit. en *ibid.*

<sup>32</sup> Cit. en *ibid.*, p. 39.

<sup>33</sup> Cit. en *ibid.*

<sup>34</sup> Obviamente, no se refiere a un negocio económicamente muy lucrativo, sino a la santidad: de nuevo aparece el objetivo apostólico del IESE.

<sup>35</sup> Cit. en MELÉ, *Trabajo y virtudes*, p. 39.

–y sigue teniendo– un gran influjo ese recelo entre los católicos [...]. Hay que acabar con esos errores [...]: vuestra mentalidad laical no entiende que haya ningún mal en el hecho de ejercer los negocios o las finanzas, porque sabéis sobrenaturalizar esas tareas, como todas las demás, y orientarlas con espíritu cristiano y apostólico<sup>36</sup>.

El reconocimiento de que las organizaciones humanas en general, y las empresas de negocios en particular, tienen un papel importante en la construcción de un mundo mejor a través de las personas que las componen, añade un componente más a la misión del IESE: la asunción directa como tal, como institución, de esa misma responsabilidad social. Esto agranda la dimensión de su cometido, pero sin abandonar su ámbito concreto: la formación de directivos.

### *El Opus Dei y el IESE*

El Opus Dei tiene como objetivo «promover entre todas las clases sociales la santificación del trabajo profesional y por medio del trabajo profesional»<sup>37</sup>, la santificación de sus miembros «mediante el ejercicio de las virtudes cristianas, cada uno en su propio estado, profesión y condición de vida»<sup>38</sup>. Y también facilitar los medios espirituales y la necesaria preparación doctrinal, ascética y apostólica: «ayudar a las personas que viven en el mundo –al hombre corriente, al hombre de la calle–, a llevar una vida plenamente cristiana»<sup>39</sup>.

<sup>36</sup> ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Carta*, 9 de enero de 1959, n. 48, AGP, A.3. Buena parte de los recelos que algunos cristianos manifestaban acerca de las empresas y los empresarios hasta hace pocos años –y que algunos aún sostienen hoy– han desaparecido, probablemente como consecuencia de la teología del laicado y de las realidades terrenas, de las que san Josemaría fue pionero, y que el Concilio Vaticano II bendijo y difundió (cfr. Constitución Dogmática sobre la Iglesia *Lumen gentium*, 21 de noviembre de 1964; Decreto sobre el apostolado de los laicos *Apostolicam actuositatem*, 18 de noviembre de 1965; cfr. también JUAN PABLO II, Exhortación apostólica *Christifideles laici*, 30 de diciembre de 1988). Los textos aquí recogidos son interesantes, porque reflejan el pensamiento de Escrivá de Balaguer sobre una profesión noble, pero no siempre bien entendida y, sobre todo, por su énfasis en la posibilidad, y la necesidad, no sólo de aceptarla, sino de darle sentido apostólico, como tarea santificable y santificadora.

<sup>37</sup> Constitución Apostólica *Ut sit*, 19 de marzo de 1983, proemio (traducción tomada de Amadeo DE FUENMAYOR – Valentín GÓMEZ-IGLESIAS – José Luis ILLANES, *El itinerario jurídico del Opus Dei. Historia y defensa de un carisma*, Pamplona, Eunsa, 1989, p. 459).

<sup>38</sup> *Estatutos de la Prelatura de la Santa Cruz y Opus Dei*, n. 2, §1 (traducción tomada DE FUENMAYOR – GÓMEZ-IGLESIAS – ILLANES, *El itinerario*, pp. 459-460).

<sup>39</sup> ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Conversaciones*, n. 24; cfr. también nn. 27 y 60. Con más detalle lo explica Paul O'CALLAGHAN: «Iluminar la misión de los laicos en la Iglesia y en la sociedad;

El corolario de todo lo anterior es que tiene pleno sentido que el Opus Dei asuma la garantía moral de una iniciativa apostólica de carácter educativo, dirigida a la formación de directivos de empresas y de otras organizaciones.

Por eso, esa actividad podía ser una obra de apostolado corporativo del Opus Dei.

Estas iniciativas son actividades con las que el Opus Dei contribuye a resolver cristianamente problemas que afectan a las comunidades humanas de los diversos países<sup>40</sup>. Se trata de «obras de promoción humana, cultural, social, realizadas por ciudadanos, que procuran iluminarlas con las luces del Evangelio y caldearlas con el amor de Cristo»<sup>41</sup>.

Combinan, pues, una dimensión profesional y otra apostólica, indisolublemente unidas: «son siempre de carácter directamente apostólico: es decir, obras educativas, asistenciales o de beneficencia»<sup>42</sup>, que llevan a cabo fieles de la Prelatura junto con otras personas, también no cristianos y no creyentes. Siendo su finalidad siempre de carácter apostólico,

estas obras [de apostolado corporativo] han sido y son indudablemente focos de irradiación del espíritu cristiano que, promovidos por laicos, dirigidos *como un trabajo profesional por ciudadanos laicos, iguales a sus compañeros que ejercitan la misma tarea u oficio*, y abiertos a personas de toda clase y condición, han sensibilizado vastos estratos de la sociedad sobre la necesidad de dar una respuesta cristiana a las cuestiones que les plantea el ejercicio de su profesión o empleo<sup>43</sup>.

Se entiende bien, pues, por qué el IESE es una obra corporativa del Opus Dei: se trata de una actividad dirigida a la promoción humana, cultural y social de los directivos, pero también a su formación cristiana y al fomento de la vida cristiana en las empresas y en toda la sociedad.

En las obras corporativas, el Opus Dei asume la responsabilidad de los aspectos doctrinales y apostólicos. Garantiza, pues, en primer lugar, que la docencia y la investigación que se llevan a cabo no se oponen a la doctrina de la Iglesia católica y, en segundo lugar, que el fin apostólico de la actividad se

*realizar esta misión de modo concreto; traducir en realidad la llamada universal a la santidad; promover la santificación del trabajo». La misión de la prelatura del Opus Dei*, en Eduardo BAURA (ed.), *Estudios sobre la Prelatura del Opus Dei*, Pamplona, Eunsa, 2009, p. 101.

<sup>40</sup> Cfr. ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Conversaciones*, n. 19.

<sup>41</sup> *Ibid.*, n. 119.

<sup>42</sup> *Ibid.*, n. 19.

<sup>43</sup> *Ibid.*, n. 18; cursiva en el original.

mantiene siempre vivo, y que las personas que trabajan en el IESE y las que participan de sus actividades siempre tendrán la posibilidad de descubrir aquella dimensión sobrenatural de su actividad y responder a lo que Dios quiere de ellas, con gran respeto a su libertad personal. Pero el Opus Dei no tiene responsabilidad alguna en los otros aspectos del funcionamiento de la Escuela, como su planteamiento y gestión económica, su organización y el contenido técnico, económico, sociológico, etc., de sus enseñanzas.

El hecho de que, como hemos indicado, la respuesta de san Josemaría «no tocaba ninguno de los puntos técnicos»<sup>44</sup> de la propuesta inicial muestra también, en mi opinión, el respeto que tenía por la iniciativa de los miembros del Opus Dei y por su trabajo profesional, de modo que cada uno pudiese asumir «su responsabilidad, por los quehaceres que le competen en las labores temporales»<sup>45</sup>. Actuaba siempre dándoles plena confianza: «Para mí –decía–, vale más la palabra de un cristiano, de un hombre leal –me fío enteramente de cada uno– que la firma auténtica de cien notarios unánimes»<sup>46</sup>. Como fundador, podía y debía dar directrices claras sobre las labores apostólicas que promovía el Opus Dei, pero, como sacerdote, decía, «sé que no me corresponde tratar de temas seculares y transitorios, que pertenecen a la esfera temporal y civil, materias que el Señor ha dejado a la libre y serena controversia de los hombres»<sup>47</sup>.

Esto se ha traducido también en uno de los caracteres del IESE y, en general, de todas las obras corporativas del Opus Dei, que podemos calificar de «fundacional»: el gobierno colegial, «porque ni vosotros ni yo nos podemos fiar exclusivamente de nuestro criterio personal»<sup>48</sup>. Y, lógicamente, inspira también las enseñanzas que se dan en la Escuela, en concreto, la aplicación al mundo de la empresa del «principio de subsidiariedad»: éste suele proponerse, habitualmente, en la relación entre las sociedades de distinto orden o rango y, especialmente, entre el Estado y los cuerpos sociales intermedios<sup>49</sup>, pero se debe aplicar también a las relaciones de las personas y de

<sup>44</sup> VALERO, *Intervención*, p. 5.

<sup>45</sup> ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Es Cristo que pasa*, n. 124.

<sup>46</sup> ID., *Amigos de Dios*, n. 159.

<sup>47</sup> ID., *Es Cristo que pasa*, n. 184.

<sup>48</sup> ID., *Instrucción*, 31 de mayo de 1936, n. 28, cit. en VÁZQUEZ DE PRADA, *El Fundador del Opus Dei*, vol. III, Madrid, Rialp, 2003, p. 292.

<sup>49</sup> Cfr. *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, Pontificio Consejo Justicia y Paz, Madrid, Biblioteca de Autores Cristianos y Editorial Planeta, 2005, n. 186.

los equipos humanos dentro de las organizaciones<sup>50</sup>. Y se extiende a la aparición de nuevas iniciativas: la preferencia que Escrivá de Balaguer mostraba por las actividades apostólicas que nacen de la base tiene su paralelismo en el fomento del espíritu emprendedor en la Escuela<sup>51</sup>.

### *El IESE y la Universidad de Navarra*

Esa actividad debía formar parte de la universidad –y, en concreto, de la Universidad de Navarra. Y esta fue una decisión importante y arriesgada. Lo señalaba el prof. Valero en su discurso con motivo de la graduación de la primera promoción del programa Master in Business Administration (MBA) del IESE, el 22 de junio de 1966: siguiendo el modelo de otras (pocas) universidades, la creación del IESE abría

el laboratorio de diálogo, de investigación y educación que es la Universidad, a un nuevo campo del saber. La Universidad, como institución de fuertes tradiciones, ante la aparición de un nuevo campo del saber, se resiste [...]. El área de educación que podríamos centrar alrededor del desarrollo en la persona de la capacidad de dirigir actividades socio-económicas [...] ha llegado a formar un conjunto de conocimientos, que determinadas Universidades consideraron en un momento histórico concreto, hace algunos años, debían ser sujeto de tratamiento y consideración superior universitaria [...]. Ésta es la aportación, la realización [...] en una universidad en España, la Universidad de Navarra<sup>52</sup> [...]. Pero la satisfacción inicial y el mérito que debo reconocer a la Universidad de Navarra, se remonta a cuando este campo era nebuloso y el Gran Canciller, con su clarividencia evidente y grandiosa, confirmaba en mil novecientos cincuenta y ocho a este centro como una Facultad de aquella Universidad [...]. Decimos que

<sup>50</sup> Cfr. *ibid.*, n. 187.

<sup>51</sup> Esa misma actitud se aprecia en otras muchas escuelas, por razones ajenas a la misión espiritual y apostólica de que aquí se trata. Y es lógico que sea así: las iniciativas humanas pueden tener motivaciones muy distintas.

<sup>52</sup> Antonio Valero era consciente de aquel enfrentamiento de los saberes tradicionales con las nuevas ciencias de la dirección de empresas, por lo que defendió también la necesidad de que el IESE mantuviese una elevada «autonomía presupuestal y de configuración curricular y de políticas de personal científico y de desarrollo» respecto de los órganos de gobierno de la Universidad, «lo cual no supone un detrimento del espíritu de cooperación». Juan GINEBRA, *Las escuelas de dirección de negocios: El modelo Valero*, en *In Memoriam*, p. 120; reproducido con el título *Las escuelas de dirección de empresas: El modelo Valero*, en Antonio GARCÍA DE CASTRO *et al.*, *El perfeccionamiento de la alta dirección. Homenaje al Profesor Antonio Valero*, Sevilla, Instituto Internacional San Telmo, 2006. Ginebra sucedió a Valero como director general del IESE entre 1967 y 1970.

la actividad de dirigir grupos socio-económicos es algo que exige o que se apoya de manera fundamentalísima en la Universidad y que la universidad –no la Universidad de Navarra, sino toda la universidad– se debe ocupar de esto a escala mundial<sup>53</sup>.

¿Por qué Escrivá de Balaguer indicó desde el primer momento que el IESE formara parte de la Universidad de Navarra? «La Universidad –afirma el fundador del Opus Dei– tiene como su más alta misión el servicio a los hombres, el ser fermento de la sociedad en que vive; por eso debe investigar la verdad en todos los campos, desde la Teología, ciencia de la fe [...], hasta las demás ciencias del espíritu y de la naturaleza»<sup>54</sup>. En otra ocasión expresaba san Josemaría que

la Universidad no vive de espaldas a ninguna incertidumbre, a ninguna inquietud, a ninguna necesidad de los hombres [...]. La Universidad sabe que la necesaria objetividad científica rechaza justamente toda neutralidad ideológica, toda ambigüedad, todo conformismo, toda cobardía: el amor a la verdad compromete la vida y el trabajo entero del científico, y sostiene su temple de honradez ante posibles situaciones incómodas, porque a esa rectitud comprometida no corresponde siempre una imagen favorable de la opinión pública<sup>55</sup>.

Formar parte de una Universidad significa, para el IESE, poner un acento especial en la búsqueda y en la defensa de la verdad, así como en la generación y el desarrollo de nuevos conocimientos en un entorno de libertad, mediante la investigación. Esta tarea debe cumplir dos condiciones: el rigor, como corresponde a una institución universitaria, y la relevancia, porque la Escuela está al servicio de la empresa y de sus directivos. Y, en el caso de la Universidad de Navarra, se le añade la función apostólica, porque «queremos que aquí se formen hombres doctos con sentido cristiano de la vida»<sup>56</sup>.

La pertenencia a la Universidad de Navarra pone también énfasis en la apertura de miras y en el espíritu de cooperación del IESE. «No serán nunca

<sup>53</sup> Antonio VALERO, *Discurso pronunciado por el Ilmo. Sr. D. Antonio Valero, Director General del IESE*, en Félix HUERTA – Antonio VALERO – George P. BAKER – Francisco PONZ, *Punto de partida. Primera Promoción Master en Economía y Dirección de Empresas en Europa*, Barcelona, IESE, 1967, pp. 31-33; reproducido en *In Memoriam*, pp. 93-95.

<sup>54</sup> Josemaría ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Servidores nobilísimos de la Ciencia*, Pamplona, 7 de octubre de 1967, en *Josemaría Escrivá de Balaguer y la Universidad*, Pamplona, Eunsa, 1993, p. 90.

<sup>55</sup> ID., *El compromiso de la verdad*, Pamplona, 9 de mayo de 1974, en *ibid.*, pp. 106-107.

<sup>56</sup> ID., *La Universidad, foco cultural de primer orden*, 25 de octubre de 1960, en *ibid.*, p. 70.

estos Centros una especie de reductos defensivos, sino, por el contrario, un ejemplo manifiesto de espíritu abierto, de comprensión, y un modelo de colaboración científica»<sup>57</sup>.

## LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL ENCARGO

### *Libertad e iniciativa de los promotores*

El encargo del fundador del Opus Dei incluía, como hemos visto, bastante más que «algo apostólico y educativo en el área de la empresa»<sup>58</sup>. Pero ese *bastante más* no estaba explícito, sino que quedó a la libre decisión de los que debían llevar a cabo el encargo. Y ellos supieron aplicar a esa tarea lo mejor de su entendimiento, tratando de interpretar fielmente la mente de san Josemaría. Porque, como ya hemos señalado, la respuesta que el gran canciller dio a la propuesta *ambiciosa* de Antonio Valero «no tocaba ninguno de los puntos técnicos, es decir, materias que se iban a enseñar, número de profesores que se iban a dedicar, dinero que iba a costar»<sup>59</sup>. Y concluía Valero: «Ya se ve que el punto de apoyo era la fe humana y la doctrina que el Padre ha sabido inculcarnos a todos: la seguridad de que estábamos en un camino de Dios, que a través de los medios humanos corrientes, sin ningún tipo de milagro –si se obedecía–, las cosas salían»<sup>60</sup>. Valero continuaba:

Pasaron cuatro años. Desde el punto de vista académico habíamos hecho las cosas como nos había parecido oportuno, pero desde el punto de vista apostólico, que era la razón de la creación de esta Facultad Superior de la Universidad de Navarra, pues tampoco me había preguntado nadie nada [...]. El prestigio del IESE se había extendido desde el primer momento por todo el mundo, la labor apostólica que se hacía podía ser floreciente en la medida en que podíamos contribuir a la creación de actitudes cristianas en los empresarios que pasaban y Monseñor Escrivá no había dado ninguna señal de impaciencia. Ésta era una actitud muy suya, muy de su persona, muy también de su gran corazón. Era el dar confianza a la gente, el dar

<sup>57</sup> ID., *Carta 2* de octubre de 1939, n. 11, cit. en Francisco PONZ, *La educación y el quehacer educativo en las enseñanzas de Monseñor Josemaría Escrivá de Balaguer*, en ID., *Reflexiones sobre el quehacer universitario*, Pamplona, Eunsa, 1988, p. 77. Los *Centros* a que se refiere serían las futuras iniciativas universitarias que San Josemaría había previsto que se pondrían en marcha a lo largo del tiempo.

<sup>58</sup> VALERO, *Intervención*, p. 1.

<sup>59</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>60</sup> *Ibid.*, p. 6.

margen, el respetar la libertad de las personas, ésas a las que encargaba cosas para que lo hiciesen como quisiesen. Nuestro Padre respetó siempre extraordinariamente los ámbitos de competencia de los demás<sup>61</sup>.

En efecto, san Josemaría ponía siempre a las personas ante sus responsabilidades:

A vosotros, con vuestros conciudadanos, os toca correr con valentía ese riesgo de buscar soluciones humanas y cristianas –las que en conciencia veáis: no hay una sola– a las cuestiones temporales que surjan en vuestro camino. Porque esperaríais inútilmente que la Obra os las dé hechas: eso ni ocurrió, ni ocurre, ni podrá ocurrir jamás, porque es contrario a nuestra naturaleza<sup>62</sup>.

### *Los caracteres diferenciales del proyecto*

A partir de la libertad que el fundador del Opus Dei dejó a Valero y sus colaboradores, éstos elaboraron y pusieron en práctica la estrategia del IESE para aquellos primeros años, concretando la misión de acuerdo con el tiempo, el lugar y las circunstancias. Y, como es lógico, esa estrategia ha ido cambiando después, cuando lo hicieron las personas y el entorno.

En el IESE se enseñaría Dirección de Empresas, con énfasis en los problemas de la Alta Dirección. «En aquella época la enseñanza y la implantación de los métodos de incremento de la productividad estaban en pleno apogeo en Europa y las enseñanzas de Administración de Empresas a direc-

<sup>61</sup> *Ibid.*, p. 7. Antonio Valero explicaba así la primera visita de san Josemaría al IESE: «En 1963 ó 1964, no me acuerdo exactamente, con ocasión de una de sus visitas a Barcelona [...] estuvimos aquí [en la sede del IESE en Barcelona] de visita para que viese el lugar donde hacíamos este apostolado [...]. Vio rápidamente lo que había: subió las escaleras, bajó y antes de salir –la visita duró poco rato– se sentó en uno de los asientos del vestíbulo de entrada [...] y mientras descansaba cuatro minutos –se hablaba de cosas corrientes, había media docena de personas con él [...]– levantó la cabeza y me dijo: “Oye, lo de los chicos jóvenes empezadlo en cuanto podáis”. En aquel momento estábamos pensando en el Master, que era una etapa más a cubrir. Nada más y sin ningún tono de orden. Empezamos el Programa Master para universitarios en otoño de 1964». *Ibid.*, p. 8. Valero había previsto que «los alumnos del centro podrían ser desde postgraduados universitarios hasta altos dirigentes de empresas pequeñas o grandes, públicas o privadas, pero en los primeros años sólo se daría enseñanza a altos dirigentes de empresa, dirigentes del máximo nivel». *Id.*, *Claves*, pp. 2-3. La visita de San Josemaría a la sede del IESE tuvo lugar, probablemente, no en las fechas que indica Valero, sino en septiembre de 1962. Cfr. PAMPLIEGA, *La historia*, p. 53.

<sup>62</sup> ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Carta*, 9 de enero de 1959, n. 36, AGP, A.3.

tivos de niveles medios y postgraduados empezaba. A mí me pareció más necesario enseñar Dirección y no Administración en el sentido de formar en criterios más que enseñar técnicas»<sup>63</sup>.

Se utilizaría el método del caso, es decir, el estudio y la discusión de problemas reales de dirección. Este método parecía el más adecuado para la formación de personas cuya función principal sería la toma de decisiones en situaciones reales, a fin de desarrollar no sólo sus conocimientos, sino también sus capacidades y habilidades (de análisis y síntesis, de trabajo en equipo, etc.), y sus actitudes, valores y virtudes. «Para trasladar al aula de la mejor manera la vida real de un director general, dispongo de dos recursos: la propia presencia de los directores generales y la relación de situaciones de negocio [o sea, casos] que recojan lo más fielmente posible momentos específicos de alguna empresa»<sup>64</sup>.

El uso del método del caso apunta a otro elemento fundamental en el planteamiento docente del IESE, ya en sus orígenes: los participantes en el programa debían comprometerse a fondo en su propia formación. El resultado dependería, en buena medida, de ese compromiso y del esfuerzo desarrollado. Se empezaría «tomando como alumnos, en un programa de larga duración, a altos directivos de empresa: presidentes de sociedades, directores generales, etc.»<sup>65</sup>, «porque sólo con la comprensión de éstos pueden hacerse acciones de formación en profundidad en las empresas»<sup>66</sup>.

Este enlace de la experiencia –el oficio– con el aprendizaje directivo es crucial para entender el papel que juega la Escuela, un papel de catalizador más que una pretensión de *enseñar* a dirigir. Se trata de que las personas, que han aprendido de la vida misma, se percaten de que la experiencia no es que me hayan pasado cosas sino más bien es la reflexión que nos lleva a indagar por qué me pasó aquello que me pasó<sup>67</sup>.

Por eso, también el programa Master, puesto en marcha en 1964 para postgraduados jóvenes, «no fue concebido como una etapa universitaria o

<sup>63</sup> VALERO, *Claves*, p. 3.

<sup>64</sup> GINEBRA, *Las escuelas*, p. 114.

<sup>65</sup> VALERO, *Intervención*, p. 2. Y continúa: «Lo que entonces había en Europa, y en el mundo, eran programas dirigidos a directivos de edad media que necesitaban estudiar algo para progresar en las empresas donde estaban, no a personas que estuviesen en la cúspide o en el vértice de las empresas».

<sup>66</sup> VALERO, *Claves*, p. 3.

<sup>67</sup> GINEBRA, *Apunte sobre el perfeccionamiento de directivos*, en GARCÍA DE CASTRO *et al.*, *El perfeccionamiento*, p. 125.

postuniversitaria», sino que «se le quiso dar desde el primer momento una orientación cien por cien profesional»<sup>68</sup>. Esto permitió a sus profesores aprender directamente de los hombres y mujeres que estaban tomando las decisiones al nivel más alto en las empresas: y esto –la combinación del recurso escaso por excelencia, los profesores, con la mejor fuente real de experiencia en una empresa, el directivo de alto nivel–, hacía distinta la formación en el IESE<sup>69</sup>.

Antonio Valero justificaba así esa decisión: «La causa de que yo pensase en dirigirme a ese tipo de personas fue estrictamente lo que había aprendido en el Opus Dei de Monseñor Escrivá [...]. Tenía que empezar intentando dar sentido apostólico a personas que estaban en posiciones altas en las empresas y que después irradiarían mejor hacia abajo»<sup>70</sup>. Y recordaba también «la superior responsabilidad personal y social de todos aquellos que a cualquier nivel les correspondan misiones directivas, responsabilidad que crece con la elevación del nivel»<sup>71</sup>. Así empezó, en noviembre de 1958, el PADE.

El IESE cuidaría especialmente la formación permanente de sus alumnos y participantes. El Programa de Continuidad se puso en marcha en el segundo año de funcionamiento de la Escuela, como un elemento más del compromiso del IESE con los que le confiaban su formación. Y la Agrupación de Miembros, que se creó en 1961, era «la materialización de una idea que estaba en la base misma del pensamiento de Valero: la formación humana no acaba nunca, so pena de incurrir en un fraude social»<sup>72</sup>.

En el origen del IESE encontramos reunidos, pues, el impulso apostólico y las virtudes de san Josemaría que se funden con la iniciativa, la competencia profesional, la prudencia y fidelidad al espíritu del Opus Dei de los que sacaron adelante el IESE en aquellos primeros años<sup>73</sup>.

<sup>68</sup> CANALS, *Sabiduría práctica*, p. 107. Esta orientación profesional se acentuó a lo largo de los años, cuando se exigió a los candidatos varios años de experiencia antes de su incorporación al programa.

<sup>69</sup> Cfr. GINEBRA, *Las escuelas*, p. 112. Y añade: «Cuando en una maestría enseñan únicamente profesores que viven los temas de su enseñanza en y con directores generales, esta maestría adquiere un perfil distinto: no es un agregado más o menos logrado de materias y de temas, es una presentación ininterrumpida de acciones de la dirección general que van ilustrando, con cada sesión, matices propios de una u otra área, o retos, o análisis de perspectivas distintas». *Ibid.*, p. 113.

<sup>70</sup> VALERO, *Intervención*, p. 2.

<sup>71</sup> *Id.*, *Claves*, p. 4.

<sup>72</sup> GINEBRA, *Las escuelas*, p. 119. Por eso la agrupación se llamó de miembros, no de antiguos alumnos, «para subrayar que seguían formando parte de la escuela». CANALS, *Sabiduría práctica*, p. 58.

<sup>73</sup> Valero lo explicaba con otras palabras, cuando atribuía la decisión de san Josemaría de

Cuando he intentado analizar las razones del éxito [del IESE], siempre he encontrado en primer lugar [...] la de haber aplicado con la mayor fidelidad posible el sentido de la libertad, la responsabilidad y la convivencia cristiana que Monseñor Escrivá de Balaguer pedía que se diera en toda la Universidad de Navarra. Por encima de otras razones, los tres anteriores aspectos de la actuación humana informaban lo más plenamente que nos era posible toda la actividad: la selección de problemas para la enseñanza, los criterios para enseñarlos, la formalización de las relaciones de trabajo entre los profesores, los métodos didácticos a aplicar con los alumnos, el sentido de la convivencia profesor-alumno, la filosofía de la empresa que daba sentido a nuestras enseñanzas aplicadas, el sentido de las relaciones exteriores del nuevo centro con todas las instituciones, etc.<sup>74</sup>.

### *La concepción de la empresa*

San Josemaría no tenía, como es obvio, una teoría, modelo o paradigma de la empresa o de la dirección de las organizaciones: no era su misión<sup>75</sup>. Pero sí tenía un sólido conocimiento de la doctrina cristiana sobre el hombre, sobre su fin sobrenatural y cómo alcanzarlo, sobre la sociedad y el desarrollo de la persona en las comunidades en que desarrolla su actividad, principalmente mediante el trabajo. Ésa era su propuesta para el IESE, que se puede resumir en «el sentido de libertad, la responsabilidad y la convivencia cristiana»<sup>76</sup>. A partir de esas bases se desarrolló en el IESE la concepción de la empresa como comunidad de personas:

La concepción de las funciones de dirección de los negocios como misión de libertad, responsabilidad, y convivencia entre personas, iluminó con toda seguridad la definición de triple objetivo genérico de las actividades

aprobar el plan presentado a «la gran magnanimidad de su corazón, la visión de futuro que tenía y su deseo de proyectar el apostolado cristiano en la sociedad de manera adecuada». *Algunos aspectos de la fundación*, n. 6. San Josemaría había definido la virtud de la magnanimidad en una homilía pronunciada en 1941, y que los que sacaron adelante el IESE en los primeros años debían conocer bien: «Magnanimidad: ánimo grande, alma amplia en la que caben muchos. Es la fuerza que nos dispone a salir de nosotros mismos, para prepararnos a emprender obras valiosas, en beneficio de todos». ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Amigos de Dios*, n. 80.

<sup>74</sup> VALERO, *Claves*, p. 3.

<sup>75</sup> No admitía escuelas propias del Opus Dei en ninguna materia opinable, ni siquiera en las teológicas o filosóficas: «El Opus Dei no tiene ni tendrá ninguna opinión propia o escuela corporativa en materias teológicas o filosóficas dejadas por la Iglesia a la libre disputa de los hombres». Cit. en PONZ, *La educación*, p. 68.

<sup>76</sup> VALERO, *Claves*, p. 3.

de negocio: dar servicio a la sociedad, añadir valor económico suficiente y ser capaces de autocontinuidad [...]. Esta concepción daba un punto de vista distinto, al IESE, de otras escuelas de negocios, instrumentalizando las mismas técnicas de manera diferente e intentando llegar al máximo nivel en la ayuda personal a los alumnos para que pudieran desarrollar su personalidad total<sup>77</sup>.

Esto no es, propiamente hablando, una teoría de la empresa<sup>78</sup>: el IESE no tiene una teoría de la empresa propia, corporativa, aunque sí parte de una concepción global de la empresa y de las organizaciones humanas, inspirada en la doctrina social de la Iglesia, en la que pueden encajar, en mayor o menor medida, muchas de las teorías o modelos desarrollados por los especialistas<sup>79</sup>. De este modo, sus profesores pueden sostener las teorías que prefieran<sup>80</sup>; lo que la misión del IESE hace es invitarles a considerar esa concepción amplia, que permite contemplar los aspectos científicos y técnicos desarrollados por la economía, la sociología, la psicología y las demás ciencias humanas, pero que incluye otras dimensiones –antropológicas, éticas, sociales– que esas ciencias no siempre reconocen. Y es posible que esto les lleve a revisar sus teorías y modelos, en la medida en que la ampliación del marco de análisis y de las hipótesis de partida muestre la insuficiencia o incluso lo equivocado de algunas de sus conclusiones<sup>81</sup>.

<sup>77</sup> *Ibid.*

<sup>78</sup> Juan Ginebra dice, refiriéndose a lo que él llama *el modelo Valero*: «No se puede formular una teoría de la empresa [...]. Ni se pueden decantar unos principios técnicos de la acción directiva, porque no existen tales *principios*, nos dirá Valero». GINEBRA, *Las escuelas*, p. 114.

<sup>79</sup> Cfr. la colección de artículos incluida en la «Revista de Antiguos Alumnos» 111, octubre 2008, que constituyen una muestra de cómo se ha desarrollado esa *visión* de la empresa a lo largo del primer medio siglo de vida del IESE.

<sup>80</sup> Esto forma parte de la libertad de cátedra: «Por respeto a la libertad de profesores y alumnos, la institución no asume como propia ninguna escuela de pensamiento específica, por lo que en un mismo departamento pueden convivir pacíficamente personas de diferentes ideologías y tendencias». CANALS, *Sabiduría práctica*, p. 281.

<sup>81</sup> El lector puede encontrar elementos de esa visión más amplia de la empresa en los escritos de muchos profesores del IESE; por ejemplo, Antonio VALERO, *Estructura de la empresa*, «Nuestro Tiempo» 93 (1962), pp. 351-364; Antonio VALERO – José Luis LUCAS, *Política de empresa. El gobierno de la empresa de negocios*, Pamplona, Eunsa, 1991; Antonio VALERO – José Luis LUCAS – Antonio GARCÍA DE CASTRO (eds.), *Una escuela de pensamiento político para la alta dirección*, Pamplona, Eunsa, 2000; Antonio VALERO – Enrique TARACENA, *La empresa de negocios y la alta dirección. Procedimientos políticos de gobierno*, Pamplona, Eunsa, 2000; Juan Antonio PÉREZ LÓPEZ, *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, Madrid, Rialp, 1991; ID., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid, Rialp, 1993; ID.,

Éste es el punto de vista distinto que Valero encontraba en el IESE, al compararlo con otras escuelas de dirección<sup>82</sup>. Y sus orígenes están en aquellos elementos fundacionales que inspiró san Josemaría y que los promotores encontraron en la doctrina social de la Iglesia y en el espíritu del Opus Dei. En efecto, san Josemaría afirmaba que «la doctrina católica no impone soluciones concretas, técnicas, a los problemas temporales; pero sí os pide que tengáis sensibilidad ante esos problemas humanos, y sentido de responsabilidad para hacerles frente y darles un desenlace cristiano».<sup>83</sup> Y esto lleva consigo:

a) El deber de formarse y de actuar en consonancia con esa doctrina: «En el Opus Dei procuramos siempre y en todas las cosas sentir con la Iglesia de Cristo: no tenemos otra doctrina que lo que enseña la Iglesia para todos los fieles»<sup>84</sup>;

b) La libertad para pensar y actuar, de acuerdo con ese sentir con la Iglesia: «Me refiero precisamente a la libertad personal que los laicos tienen para tomar, a la luz de los principios enunciados por el Magisterio, todas las decisiones concretas de orden teórico o práctico –por ejemplo, en relación a las diversas opiniones filosóficas, de ciencia económica o de política [...]– que cada uno juzgue en conciencia más convenientes y más de acuerdo con sus personales convicciones y aptitudes humanas»<sup>85</sup>; en concreto, «todos los miembros del Opus Dei tienen la misma libertad que los demás católicos para formar libremente sus opiniones y para actuar en consecuencia»<sup>86</sup>;

*Liderazgo*, Barcelona, Folio, 1997; ID., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Bilbao, Deusto, 1998. Algunas aportaciones recientes son las de Antonio ARGANDOÑA, *Economics, ethics and anthropology*, en Marie-Laure DJELIC – Radu VRANCEANU (eds.), *Moral Foundations of Management Knowledge*, Cheltenham, Edward Elgar, 2007, pp. 67-84; ID., *Integrating ethics into action theory and organizational theory*, «Journal of Business Ethics» 78 (2008), pp. 435-446; ID., *Consistency in decision making in companies*, presentado al seminario *Humanizing the Firm and the Management Profession*, Barcelona, IESE, 30 de junio - 2 de julio de 2008; Josep M. ROSANAS, *Beyond economic criteria: A humanistic approach to organizational survival*, «Journal of Business Ethics» 78 (2008), pp. 447-462; ID., *Managerial action in an organizational context: The need for multi-criteria decision-making*, presentado al seminario *Humanizing the Firm and the Management Profession*, cit.

<sup>82</sup> VALERO, *Claves*, p. 3.

<sup>83</sup> ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Carta*, 15 de octubre de 1945, n. 28, cit. en José Luis ILLANES, *La santificación del trabajo*, Madrid, Palabra, 1974<sup>5</sup>, p. 75.

<sup>84</sup> ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Conversaciones*, n. 29.

<sup>85</sup> *Ibid.*, n. 12.

<sup>86</sup> *Ibid.*, n. 29.

c) El deber de no desentenderse, sino de contribuir positivamente a la solución de los problemas de la sociedad, con la libertad que acabamos de señalar: «El modo específico de contribuir los laicos a la santidad y al apostolado de la Iglesia es la acción libre y responsable en el seno de las estructuras temporales»<sup>87</sup>.

Una consecuencia de lo anterior es que esa concepción de la empresa, basada en la doctrina de la Iglesia católica, no significa la adición de un barniz religioso a un conjunto de teorías éticamente neutrales, ni la incorporación de esas teorías a una ideología religiosa, ni la adición, desde fuera, de unas restricciones morales a unas concepciones científicas<sup>88</sup>. En las ciencias sociales, toda teoría se basa en una idea acerca de la persona y de las comunidades humanas, cuyos supuestos van más allá de la propia ciencia. Lo que la doctrina cristiana introduce son los principios que «constituyen la primera articulación de la verdad de la sociedad»<sup>89</sup> y que conforman los criterios de valoración de esas concepciones de la persona y de la sociedad.

Como hemos señalado, hay varias antropologías capaces de servir de base a ese modo de entender la empresa. Pero las teorías vigentes no siempre son plenamente compatibles con ella. Por ello, los profesores procuran utilizar las mejores teorías disponibles, tratando de sustentarlas, integrarlas y completarlas con las aportaciones de la filosofía, la ética, la teología y otras disciplinas. Y así, se afirma frecuentemente que el IESE defiende una concepción humanística y ética de la empresa y de la dirección de empresas: humanística, porque pone a la persona humana como centro de todas las actividades de la organización, y ética, porque busca el desarrollo en plenitud de las personas (de los directivos, en primer lugar y, a través de ellos, de quienes trabajan en la empresa y de toda la sociedad). Es obvio que estos calificativos los usan también otras escuelas con pleno derecho<sup>90</sup>. En todo caso, el IESE se los aplica en el sentido expuesto más arriba.

<sup>87</sup> *Ibid.*, n. 59.

<sup>88</sup> Cfr. Antonio ARGANDOÑA, *La dimensión ética de la dirección de empresas*, «Revista de Antiguos Alumnos» 111 (2008), pp. 60-64.

<sup>89</sup> *Compendio*, n. 163.

<sup>90</sup> Tal es el caso, entre otros, de las escuelas en cuya creación y desarrollo participó el IESE, muchas de ellas obras de apostolado corporativo del Opus Dei.

### *La dimensión apostólica*

De acuerdo con el pensamiento de san Josemaría, en el IESE se debía combinar la formación humana y profesional con la formación doctrinal y el sentido apostólico: había de ser «un Centro Educativo dedicado a la preparación de empresarios profesionalmente competentes y con buena formación cristiana»<sup>91</sup>.

Esto significa que en el IESE se pretende la formación total de la persona, siempre con el máximo respeto a su libertad. Los participantes en los programas vienen buscando, probablemente, una preparación profesional en las ciencias de la dirección, y hay que proporcionarles la mejor que sea posible, y no sólo en cuanto a conocimientos, sino –como se ha dicho–, también en capacidades y habilidades. Pero, si esa formación ha de ser plena, debe incluir también las demás dimensiones de la persona: humana, social, doctrinal, espiritual y apostólica. Y la deben recibir –de nuevo, en la medida en que libremente lo deseen– como parte de su perfeccionamiento profesional. Esto lo explicaba en 1983 Juan Antonio Pérez López, entonces director general del IESE, dirigiéndose a los profesores:

No podemos limitarnos a decir a los directivos que deben esforzarse en trascender sus motivos egoístas de dinero o de poder si quieren de verdad cumplir su misión de construir una realidad económica más justa, más humana [...]. Como profesionales, nuestros amigos directivos tienen el derecho de exigirnos que les ayudemos en concreto a configurar y elegir estrategias, diseñar estructuras y controlar la acción [...] y todo ello sintetizando la necesidad de satisfacer legítimos intereses económicos con la necesidad de trascender esos intereses apuntando a metas más altas. Tienen el derecho a exigirnos que les ayudemos a ver y concretar cuáles son esas otras metas aquí y ahora, a que les ayudemos a ver qué es lo que ocurrirá si no se mueven hacia ellas. Tienen, en definitiva, el derecho a exigirnos que les mostremos de modo plausible cómo se puede ser un buen directivo sin que ello signifique –todo lo contrario– dejar de ser una buena persona<sup>92</sup>.

Un componente importante de esa formación es la adquisición y desarrollo de virtudes, necesarias para ser una buena persona, un buen profesional y un buen cristiano. San Josemaría impulsó, como es lógico, esa faceta de la formación en el IESE. Por ejemplo, en la conversación de 1972 antes men-

<sup>91</sup> PONZ, *IESE*, p. 6.

<sup>92</sup> Juan Antonio PÉREZ LÓPEZ, *El IESE: 25 años en marcha*, «Revista de Antiguos Alumnos» 9, marzo 1983, p. 3. Pérez López fue director general del IESE entre 1979 y 1984.

cionada, puso de manifiesto la importancia de las virtudes cristianas de los directivos en el trabajo: la paciencia, la audacia para arriesgarse en la compra del campo con el tesoro o de la perla preciosa, la fortaleza y la serenidad ante las dificultades... Y habló también de pobreza y desprendimiento, de justicia y de caridad. «El Señor alaba vuestros negocios», afirmó. «Pero si no ponéis amor, un poco de amor cristiano; si no añadís el deseo de dar gusto a Dios, estáis perdiendo el tiempo»<sup>93</sup>. Y en respuesta a quien preguntó cuál era la primera virtud que debía esforzarse por adquirir un empresario dijo: «La caridad, porque con la justicia sola no se llega [...]. Trata siempre con justicia a la gente y déjate llevar un poco del corazón [...]. Haz lo que puedas por los demás, por medio de tu trabajo. Y vive, con la justicia, la caridad»<sup>94</sup>.

La formación de los participantes debía correr a cargo de todo el personal del IESE. Escrivá de Balaguer había dejado claro, en repetidas ocasiones, que no existen trabajos de inferior categoría: «Todos sois importantes en esta casa», afirmó en la reunión informal que tuvo en 1972, «los alumnos, los miembros, los profesores, los empleados y el personal que cuida el edificio. Todos sois igualmente importantes [...]. En todo caso, es más importante aquel que trabaje con más amor»<sup>95</sup>. Todos contribuyen, pues, a la creación del clima de exigencia, calidad humana, espíritu de servicio y promoción de las virtudes, en que se desarrolla la formación en la Escuela<sup>96</sup>.

Pero, obviamente, los profesores tienen una responsabilidad especial. «Nuestros profesores debían reunir la máxima preparación académica posible; un deseo de excelencia en la docencia y en la investigación; y un conocimiento de la vida, de la vida de la empresa»<sup>97</sup>. Convenía que se preparasen en las mejores universidades, siempre que fuese posible; que tuviesen una dedicación equilibrada a la docencia y a la investigación, y que desarrollasen aquella experiencia de la vida, mediante actividades de dirección, consultoría

<sup>93</sup> Cit. en MELÉ, *Trabajo y virtudes*, p. 40.

<sup>94</sup> Cit. en *ibid.* «Convenceos de que únicamente con la justicia no resolveréis nunca los grandes problemas de la humanidad. Cuando se hace justicia a secas, no os extrañéis si la gente se queda herida: pide mucho más la dignidad del hombre, que es hijo de Dios. La caridad ha de ir dentro y al lado». ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Amigos de Dios*, n. 124. «La caridad [...] no se limita a la filantropía, al humanitarismo, o a la lógica conmisericordia ante el sufrimiento humano: exige el ejercicio de la virtud teologal del amor a Dios y del amor, por Dios, a los demás». *Ibid.*, n. 235.

<sup>95</sup> Cit. en MELÉ, *Trabajo y virtudes*, p. 40.

<sup>96</sup> Cfr. CANALS, *Sabiduría práctica*, pp. 297ss.

<sup>97</sup> CANALS, *España necesita*, p. 11.

y asesoramiento<sup>98</sup>. Una consecuencia de esa preocupación por los profesores e investigadores fue la puesta en marcha del Programa Doctoral, en 1969.

### *La internacionalidad*

Otro de los caracteres de la misión del IESE y «un rasgo fundacional»<sup>99</sup> de la Escuela es la internacionalidad. En verdad, éste no tenía por qué ser uno de sus elementos diferenciales: la creación de una escuela de ámbito nacional hubiese sido coherente con el encargo dado por san Josemaría, y no hubiese afectado a su finalidad apostólica ni a su prestigio profesional; otra cosa es que, con el paso de los años, esa institución hubiese debido abrirse y convertirse en internacional, por exigencias de la globalización de las actividades económicas, del ámbito multinacional de trabajo de las empresas y de la competencia de otras escuelas, también globales.

Pero el IESE fue una escuela internacional desde sus orígenes, no sólo por razones de oportunidad y eficiencia, sino para responder adecuadamente a la iniciativa del fundador del Opus Dei, que inspiró ese mismo principio a la Universidad de Navarra, desde sus inicios: «Este carácter católico, es decir, universal, es la nota distintiva del Estudio General de Navarra [...], que si bien se asienta y realiza en el solar de la Nación española, sobrepasa –por la finalidad que le incumbe– el marco estricto de sus fronteras»<sup>100</sup>. No carece de lógica, pues, que los que pusieron en marcha el IESE adoptasen ese mismo punto de vista.

En efecto: aunque trabajaron en la España autárquica y cerrada de los años anteriores a las primeras experiencias liberalizadoras del Plan de Estabilización (1959)<sup>101</sup>, se familiarizaron rápidamente con los problemas y con las iniciativas internacionales. En septiembre de 1958 Antonio Valero visitó varios centros en Francia, Italia y Suiza, y de aquella época fue también su primer conocimiento de la Harvard Business School. Luego vinieron las invitaciones a profesores de otros países a impartir cursos o conferencias

<sup>98</sup> Cfr. ID., *Sabiduría práctica*, p. 41.

<sup>99</sup> Jordi CANALS, *Queremos generar más ideas propias que mejoren la eficacia y la humanidad de las organizaciones*. Entrevista en «Revista de Antiguos Alumnos» 84 (2001), p. 69.

<sup>100</sup> ESCRIVÁ DE BALAGUER, *La Universidad al servicio del mundo*, Pamplona, 25 de octubre de 1960, en *Josemaría Escrivá de Balaguer y la Universidad*, p. 62.

<sup>101</sup> Véase una descripción del entorno económico, social y político en que apareció el IESE en Carles M. CANALS, *Sabiduría práctica*, pp. 32-36.

en el IESE, las visitas a otras escuelas, la presencia del IESE en asociaciones internacionales de escuelas de dirección...<sup>102</sup>.

Pero lo más importante fue que aquellos pioneros se dieron cuenta inmediatamente de que los problemas con que se enfrentaban los altos directivos, también los españoles, eran globales; que la naturaleza de las decisiones que tenían que tomar no conocía fronteras y que las ideas que iban a nutrir la labor docente de la nueva Escuela vendrían mayoritariamente de otros países, al menos en los comienzos. Además, el uso del método del caso les enfrentaba a problemas de empresas de todos los países, porque el origen de esos casos era realmente internacional; y la presencia de profesores extranjeros abría nuevos horizontes a las discusiones. La Escuela era ya internacional mucho antes de que llegasen los primeros alumnos no españoles del programa MBA, en 1964, sobre todo por algo relacionado con su misión: su voluntad de servicio a las empresas y a los directivos de todo el mundo.

La internacionalidad del IESE ha tenido numerosas manifestaciones en este medio siglo<sup>103</sup>. Pero hay una que llama particularmente la atención, porque supone una especial fidelidad al espíritu fundacional: la contribución a la creación y desarrollo de escuelas en otros muchos países, con una generosa dedicación de recursos y tiempo. La primera fue el IPADE de México<sup>104</sup>, y le siguieron iniciativas similares en Argentina, Perú, Portugal, Colombia, Nigeria, Ecuador, Uruguay, China, Filipinas, Guatemala, Brasil, Chile, Kenia...<sup>105</sup>. Lo importante de esta actividad es la extensión en otras naciones de escuelas con una misión parecida a la del IESE, aunque distintas y autónomas.

<sup>102</sup> Cfr. VALERO, *Los comienzos*, pp. 767ss.

<sup>103</sup> He aquí algunos ejemplos: programas internacionales, el primero en 1962, en España y en todos los países; antiguos alumnos repartidos por todo el mundo; alianzas con escuelas de otras naciones para el intercambio de alumnos, la realización de programas conjuntos y otras actividades; un claustro internacional, con profesores formados en las mejores universidades (el primero que marchó a estudiar en Estados Unidos fue Carlos Cavallé, en 1960); profesores e investigadores invitados, también de todo el mundo (doce de los veintidós profesores de los dos primeros años eran extranjeros); investigación de ámbito internacional, en colaboración con otras escuelas, etc. Cfr. CANALS, *Sabiduría práctica*, p. 205; PAMPLIEGA, *La historia*, p. 126.

<sup>104</sup> VALERO, *Los comienzos*, pp. 770-771.

<sup>105</sup> Cfr. CANALS, *Sabiduría práctica*, pp. 315ss.

## LA MISIÓN DEL IESE

La misión de una organización viene a ser la respuesta a preguntas sobre para qué existe, qué necesidades trata de resolver y de qué personas, o cuál es su razón de ser. En el caso del IESE, una versión breve de su fin podría ser la formación de empresarios y directivos que aspiran a imprimir una huella profunda, positiva y duradera en las personas, en las empresas y en la sociedad, gracias a su profesionalidad, integridad y espíritu de servicio. Por su lado, el espíritu del Opus Dei impulsa a la búsqueda de la santificación del trabajo en la empresa (profesionalidad), de la santificación mediante el trabajo (integridad y ética de las virtudes) y de la santificación de los demás mediante el trabajo (servicio).

Esta breve declaración lleva implícitos, entre otros, los siguientes elementos: en primer lugar, se dedica a la formación completa de los profesionales de la dirección<sup>106</sup>:

- incluye los conocimientos, las capacidades y habilidades y las actitudes, valores y virtudes propios de esa profesión: es decir, la excelencia en la tarea directiva;
- se recibe mediante la cooperación de todos en la Escuela, incluyendo –por su parte– el cuidado de las cosas materiales, el orden, la puntualidad y numerosos detalles («cosas pequeñas» las llamaba san Josemaría)<sup>107</sup>, que se descubren a través del ejemplo y de la convivencia<sup>108</sup>;
- se lleva a cabo mediante un trato personalizado de cada uno de los participantes en los programas<sup>109</sup>;
- todo eso es posible por la dedicación de sus profesores: un elevado porcentaje tiene dedicación completa al IESE, lo que implica un compromiso exclusivo con la misión de la Escuela.

<sup>106</sup> Una formación completa exige una dedicación larga, como ocurre en los programas principales del IESE: MBA, Executive MBA, PhD y Programas de Perfeccionamiento. El propósito de la Escuela es «que los participantes mejoren. Y esta mejora casi nunca tiene lugar por un nuevo conocimiento, sino por un cambio de actitud, por un nuevo modo de enfocar los problemas de una actividad en sí misma compleja, e inmersa en otro conjunto de problemas también complejos del sistema global. Y el cambio es lento». GINEBRA, *Las escuelas*, p. 115.

<sup>107</sup> Cfr. ESCRIVÁ DE BALAGUER, *Camino*, nn. 813-830.

<sup>108</sup> Cfr. CANALS, *Sabiduría práctica*, p. 73.

<sup>109</sup> También en esto sigue la mente de san Josemaría, que en toda labor apostólica siempre quería que se tratara a las personas *una por una*.

Asimismo, el IESE pretende tener un impacto en sus alumnos y en los participantes en sus programas: su perfeccionamiento como personas y como profesionales:

- una parte importante de la formación de los empresarios y directivos debe consistir en la íntima convicción del influjo que pueden tener en las personas, en la empresa y en toda la sociedad, precisamente gracias a su profesionalidad, integridad y espíritu de servicio;
- en esta tarea, se debe respetar cuidadosamente la libertad de las personas.

Es una Escuela de formación de empresarios y directivos, es decir, de personas cuya profesión es la promoción, creación, organización, dirección y gestión de organizaciones: no sólo de empresas de negocios, sino, en general, de cualesquiera organizaciones culturales, educativas, de la sociedad civil, benéficas, religiosas, sindicales, políticas, etc.

Inició sus actividades con directivos del más alto nivel en las organizaciones, y sigue ocupándose de ellos de manera preferente. Esto ha marcado la concepción de la misión de la Escuela, el enfoque de sus programas, la formación de sus profesores, la orientación de su investigación, etc.

Busca un enfoque de dirección general, es decir, una visión unitaria o integrada de los problemas, más allá de la que ofrecen las disciplinas concretas (economía, ciencias de la dirección, psicología, sociología, etc.) o las áreas de especialización (estrategia, marketing, finanzas, contabilidad, dirección de personas, producción, operaciones, etc.).

Para proporcionar esa formación, el IESE se propone ofrecer una visión coherente de la empresa como comunidad de personas; una «concepción», por tanto, no sólo técnica y científica, sino, sobre todo, humanística y ética<sup>110</sup>:

- esta visión de la empresa es la de la doctrina social de la Iglesia católica. Sus principios han permanecido en las raíces del progreso científico, social y humano durante siglos: son, pues, una base sólida para el desarrollo de teorías y modelos compatibles con las mejores aportaciones de las ciencias que estudian los problemas de la dirección de organizaciones;

<sup>110</sup> Esta visión la tienen bastantes académicos de todo el mundo. Pero el IESE la posee como algo institucional, inherente a su misión, y esto es menos frecuente, si se exceptúan, entre otras, las escuelas que se han ido creando en todo el mundo, inspiradas por el espíritu de san Josemaría y siguiendo el ejemplo del IESE.

- los valores humanos y éticos que el IESE promueve en sus actividades docentes y de investigación no pueden ser, pues, añadidos a los contenidos de otras disciplinas, sino integrados con ellas.

Es una Escuela que nació con una vocación internacional, no local o nacional, y que trata de ofrecer formación a directivos de todo el mundo y atender las necesidades de las empresas allá donde se presenten:

- esto lleva consigo otras exigencias: actualmente, la necesidad de ofrecer un enfoque global, internacional, de los problemas, pero sin perder de vista las circunstancias locales; la comprensión de la diversidad de culturas que inciden en las empresas; la variedad de motivaciones e intereses de las personas que actúan en las organizaciones, etc.;
- aunque no estuviera previsto en sus inicios, la condición internacional le ha ido llevando a extender sus actividades a diversos países e incluso en diversas sedes<sup>111</sup>.

Como entidad universitaria de nivel superior, el IESE pretende no sólo transmitir conocimientos, sino crearlos. De ahí la importancia de la investigación que, en una escuela de dirección, debe ser rigurosa, de acuerdo con los estándares establecidos por la comunidad científica, y relevante para los directivos.

El uso, preferencial aunque no exclusivo, del método del caso –que no es casuística– como método docente. Este sistema hace que el alumno se involucre en la solución de problemas reales de dirección, adquiriendo de este modo no sólo los conocimientos, sino sobre todo las capacidades, habilidades, actitudes y virtudes que constituyen el núcleo de su formación; desarrolla una metodología para la solución de problemas reales; aprende a valorar la información de que dispone; lleva a cabo un diagnóstico en el que ocupan un lugar relevante las consideraciones humanas, sociales y éticas; desarrolla la capacidad de escuchar a los demás y trabajar en equipo, etc.<sup>112</sup>.

<sup>111</sup> El IESE es «una escuela global, con raíces en España y con programas de trabajo e investigación en todo tipo de países: desde los emergentes a los más avanzados». CANALS, *España necesita*, p. 11.

<sup>112</sup> Esta larga exposición de algunos de los componentes de la misión del IESE puede desorientar al que la lee y, sobre todo, al que tiene que ponerla en práctica. Sin embargo, como recordaba Juan Antonio Pérez López, entonces director general del IESE, en el vigésimo quinto aniversario de la Escuela, «puede ser que a cada uno de nosotros nos muevan aspectos distintos de esa misión, es decir, valoremos más algunos de ellos mientras que otros nos pasan inadvertidos. Eso es no sólo normal sino deseable que ocurra». PÉREZ LÓPEZ, *El IESE*, p. 2. Compartiendo un mismo ideario, puede suceder que en cuestiones opinables nos encontremos con lo que Fernando Pereira explicaba con motivo del 40º ani-

## CONCLUSIÓN

Las tesis que hemos intentado desarrollar a lo largo de este trabajo podrían resumirse así:

- El origen del IESE está en un encargo de san Josemaría, fundador del Opus Dei y de la Universidad de Navarra, para el diseño y puesta en marcha de «algo apostólico y educativo en el área de la empresa»<sup>113</sup>.
- El IESE es una Escuela con caracteres propios. Comparte algunos de ellos con otras escuelas, pero el conjunto le da una fisonomía especial<sup>114</sup>. Y esos caracteres se reflejan en su misión.
- Esos rasgos propios y diferenciales han estado presentes, en mayor o menor medida, desde sus comienzos, y provienen, directa o indirectamente, de la preocupación apostólica y de la manera, profundamente sobrenatural y humana a la vez, de entender el trabajo como medio e instrumento de santidad, por parte del fundador del Opus Dei. Y a él se deben también, en su inspiración y en su fundamentación última, los caracteres de la misión del IESE.
- El mérito de encontrarlos, entenderlos y convertirlos en un proyecto, ambicioso pero realista y, sobre todo, muy eficaz, corresponde a la respuesta profesional, fiel y generosa, pero también profundamente innovadora, de Antonio Valero, y de los «cooperadores y amigos [que], junto con muchas otras personas, apoyaron decididamente el proyecto»<sup>115</sup> y lo pusieron en marcha.
- La tarea de los que han venido después ha consistido, sobre todo, en la aplicación exacta de aquella misión, y en su desarrollo, conforme lo exigían el crecimiento de la Escuela y los cambios en su entorno. Esta ha sido la tarea de la dirección, pero también del claustro y de todos los empleados,<sup>116</sup> que participan de esa misión y la transmiten a los alumnos

versario: «Me parece que las personas que trabajamos en el IESE tenemos muy pocas convicciones en común y muchas opiniones diferentes. Pero estas opiniones pueden coincidir o no coincidir, y hasta enfrentarse, sin que la estructura del edificio sufra daños mayores, porque sus cimientos están constituidos por convicciones sanas y arraigadas». *Las ideas que han movido al IESE*, «Revista de Antiguos Alumnos» 71, septiembre 1998, p. 48.

<sup>113</sup> VALERO, *Intervención*, p. 1.

<sup>114</sup> Compartida, como es lógico, con las escuelas que ha contribuido a crear y desarrollar a lo largo de los años.

<sup>115</sup> JAVIER ECHEVARRÍA, *Para alcanzar*, p. 12.

<sup>116</sup> Respetando, lógicamente, su libertad personal y, en concreto, la libertad de cátedra y de investigación de sus profesores.

y participantes en la docencia, en la investigación y, de algún modo, en toda la actividad de la Escuela, poniendo así en práctica la unidad de vida que promovía san Josemaría<sup>117</sup>.

Como resumen, probablemente la mejor síntesis de la misión del IESE la dio su fundador en la mencionada tertulia de 1972: «Esta labor [del IESE] es necesaria para que muchos, en esta España nuestra, y fuera de España, tengan criterio cristiano en su labor de empresa. Y lo vais logrando [...]. Aquí hacéis una labor de almas... ¡con pesetas!». <sup>118</sup>

Antonio Argandoña. Profesor de Economía, cátedra la Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo IESE Business School, Universidad de Navarra.  
e-mail: aargandona@iese.edu

<sup>117</sup> Esa unidad de vida se pone también de manifiesto en la formación que se transmite a los participantes en los programas, a través de las distintas facetas (humana, doctrinal-religiosa, ascética, profesional, etc.) y de sus distintos ámbitos (personal, de cara a la organización y ante la sociedad).

<sup>118</sup> Cit. en MELÉ, *Trabajo y virtudes*, pp. 39-40.