



EL IESE HOY ES UNA ESCUELA GLOBAL QUE IMPARTE PROGRAMAS EN 15 CIUDADES DE CUATRO CONTINENTES Y CUENTA CON EL APOYO DE MÁS DE 30.000 ANTIGUOS ALUMNOS QUE TRABAJAN EN 90 PAÍSES.

# EL IESE HOY

Aïda Rueda<sup>1</sup>

Nadie puede saber con certeza si cuando el profesor Antonio Valero escribió un informe<sup>2</sup> sobre cómo debía ser el IESE, imaginó que, en cincuenta años, conseguiría el prestigio y la influencia que tiene hoy en el mundo.

Lo que es evidente es que de aquel primer informe, de aquellos primeros años, el IESE conserva una clara orientación al servicio de la empresa, una aproximación integral y humanista a los retos de la alta dirección y una sana ambición por construir un mundo mejor a través de los hombres y mujeres de empresa.

Pero, más allá de cualquier planteamiento estratégico, lo que en mi opinión mantiene –y podría explicar el éxito del “caso IESE”– es una impresionante capacidad para conquistar el compromiso de profesores, empresarios y directivos para un proyecto de hondo impacto. Con muchos de ellos he hablado para descubrir cómo ven al IESE en su cincuenta aniversario y cuáles son sus retos de futuro.

<sup>1</sup> Aïda Rueda es una periodista especializada en economía y empresa que ha trabajado en diversos medios de comunicación. Ha empezado a colaborar en el IESE con ocasión del número especial del 50 aniversario de la Revista de Antiguos Alumnos. Su primer encargo ha sido descubrir cómo es el IESE hoy, a través de la opinión de las personas que enseñan, investigan y trabajan en el IESE.

<sup>2</sup> Cuando el fundador de la Universidad de Navarra, San Josemaría Escrivá, encargó al profesor Antonio Valero el lanzamiento del IESE, el profesor Valero redactó un informe sobre cómo debía ser el IESE.

PARA CONOCER CÓMO ES EL IESE HOY, HE ENTREVISTADO A CERCA DE 50 PERSONAS. HOMBRES Y MUJERES, VETERANOS Y OTROS MÁS NOVELES; EUROPEOS, AMERICANOS, ASIÁTICOS... PROFESIONALES QUE PULSAN EL DÍA A DÍA DE LA EMPRESA.

62

**E**s un fenómeno difícil de explicar», me empieza diciendo el profesor Eric Weber, director general asociado del IESE. «Funcionamos como un organismo humano... El cuerpo está compuesto por un conjunto de células que cumplen una función específica. Cuando trabajan de forma aislada, parecen insignificantes; en cambio, trabajando conjuntamente son capaces de dar vida a un individuo. En el IESE sucede algo parecido. Compartimos un sentido único, una meta hacia donde ir, que se respira y respira en toda la organización.»

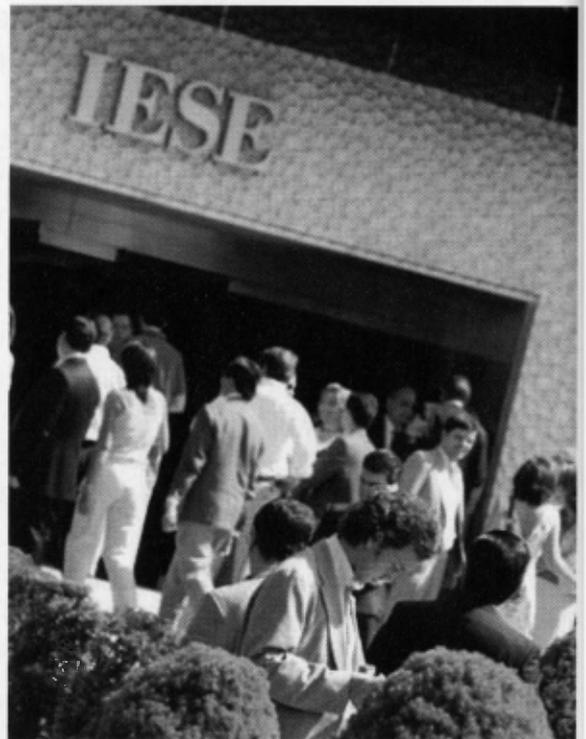
cultura, mantener el compromiso de las personas que trabajamos en el IESE».

Para conocer cómo es el IESE hoy, he entrevistado a cerca de 50 personas. Hombres y mujeres, profesores veteranos y otros más noveles, que se acababan de incorporar al claustro; europeos, americanos, asiáticos...

«En el IESE se intenta siempre hacer las cosas bien hechas, con un nivel de calidad creciente, y esto se ve en la escuela en su conjunto», concluye Jan Oosterveld.

Con esta imagen tan gráfica, el profesor Weber describe cómo el IESE ha logrado convertirse en una escuela pionera en la formación de empresarios y directivos en Europa, una de las más conocidas y respetadas del mundo.

¿Cómo se ha conseguido este compromiso? «Uno se "enamora" del proyecto del IESE. Es una organización que tiene la capacidad de unir a personas ordinarias para hacer cosas extraordinarias», me dice el profesor Weber. Algo parecido me comenta el profesor Javier Quintanilla: «Cuando la gente viene a trabajar al IESE acaba viviendo una simbiosis entre la persona y la institución». Para el profesor Fabrizio Ferraro, «la dedicación de la gente que trabaja en el IESE es una de las claves de su éxito». «Aquí, en general, todos llevamos "la camiseta" del IESE muy puesta y esto se nota», añade el profesor Eduardo Martínez Abascal. «Es imposible aburrirse, estamos generando continuamente retos diferentes que nos lo impiden», asegura el profesor Josep Valor. «En el IESE se intenta siempre hacer las cosas bien hechas, con un nivel de calidad creciente, y esto se ve en la escuela en su conjunto», concluye el profesor a tiempo parcial y Antiguo Alumno, Jan Oosterveld (MBA '72).



profesionales que gestionan o dirigen departamentos desde hace más o menos tiempo, directores de programas que pulsan el día a día de la empresa... Robando un tiempo de calma en sus apretadas agendas, me han explicado de manera personal y diferente cómo ven al IESE hoy, con cincuenta años.

En cada uno de ellos he podido apreciar los matices, las pinceladas personales que descubren al IESE como una institución única y compleja... Sin embargo, al

De hecho, para los próximos 50 años, asegura Teresa Gener (MBA '86), directora de División de Personas, el reto es «seguir reinventándonos sin perder nuestra esencia, transmitir a las nuevas generaciones esta

ES NOTICIA

50<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
IESE

# EL IESE EN EL MUNDO

«La internacionalidad era un objetivo latente desde el primer día», asegura el profesor Lorenzo Dionis. Efectivamente, desde 1957 los primeros profesores del IESE investigaron en instituciones internacionales para encontrar la forma más eficaz de enseñar dirección de empresas, completaron su formación en las mejores universidades americanas y, en 1963, se estableció la primera alianza internacional con Harvard para lanzar el primer programa MBA europeo de dos años. Hoy el IESE está presente en 90 países.

En ESTADOS UNIDOS. La última iniciativa internacional ha sido la apertura de una sede del IESE en Nueva York, donde desarrollará programas *In company* y tendrá un centro de investigación empresarial. El profesor Weber, director de la sede, cree que el IESE puede ofrecer un servicio diferencial a las empresas americanas en estos programas. «Hemos desarrollado una habilidad fuera de lo común de sentarnos con las empresas, entender lo que nos dicen y diseñarles un programa a medida.»

En ASIA. El desembarco del IESE data de 1980, con la organización de un seminario para empresarios españoles sobre la economía de China. Cuatro años más tarde, el profesor Pedro Nuño colabora en la creación del CEMI en Pekín, a través de la Unión Europea. En 1994 se refundó con el CEIBS en Shanghai, donde actualmente el profesor Nuño es el presidente ejecutivo de la escuela. El CEIBS realiza actividades conjuntas con el IESE y Harvard. Desde principios de 2006, el IESE está presente en India a través de un programa para altos directivos con el Indian School of Business (ISB). «Asia es un área del mundo donde el IESE tiene las miras puestas», subraya Eric Weber.

En EUROPA. Además de en España, el IESE imparte programas para directivos en Alemania y Polonia. En Alemania, en 2005, lanzó el Advanced Management Program (AMP) Munich y promueve actividades de formación permanente y programas específicos para el mercado alemán. «Nuestro objetivo es, en el futuro, disponer allí de un campus más estable», añade el profesor Weber. Por lo que respecta a Polonia, la andadura del IESE se remonta a la caída del telón de acero, cuando el IESE se embarca en un proyecto de formación para profesores –el Internacional Faculty Development Program (IFDP)– para formar a profesores en dirección de empresas. En 2006, el IESE decide lanzar el programa directivo AMP Warsaw. «El IESE está en Varsovia porque hay un grupo de Alumni que nos apoyan», recuerda Eric Weber.

64



Alumni en la Asamblea de Munich

Katherine Kenny (MBA '06)

La fórmula traspasa fronteras. Sucede en Varsovia, Shanghai, Nairobi, São Paulo o en la capital del mundo, en Nueva York, donde el IESE acaba de abrir una nueva sede.

alejarme y tomar perspectiva, me ha sido fácil descubrir lo que todos comparten: una misión sencilla y apasionante, «ayudar a cambiar el mundo a través de la gente», sintetiza el profesor Luis Palencia, director del Programa MBA.

## PRIMERO, LAS PERSONAS

Diariamente, el profesor Pedro Nuño recibe decenas de correos electrónicos de alumnos que le plantean dudas y le piden consejo. «Es difícil en cualquier escuela del mundo que un alumno salga de allí pensando que deja a un amigo entre los profesores; en cambio, en el IESE es posible. Uno de los valores diferenciales de nuestra cultura es la capacidad de construir relaciones de largo recorrido. Tenemos la intención –¡queremos!–, interactuar con los alumnos de manera continuada en el tiempo.»

Y lo consiguen. La mayoría de los Antiguos Alumnos se mantienen en contacto con la escuela y vuelven a las aulas con periodicidad en la Global Alumni Reunion, la MBA Alumni Reunion o en las distintas reuniones de promoción que se organizan con la ayuda de la Agrupación de Miembros.

A los que están más lejos, es el IESE quien acude a visitarlos. «Los Alumni vuelven al IESE porque se sienten cuidados de manera muy personal –señala Ricardo Lobera (EMBA '02). Ésta es nuestra razón de ser y, según me comentan los alumnos, la verdadera ventaja diferencial del IESE.» La atención personal se concreta en muchos detalles sinceros, grandes y pequeños por parte de todo el equipo del IESE.

No es sólo una teoría. El compromiso de los profesores, por ejemplo, tiene fecha y hora en la agenda. «Después de esta entrevista –recuerda el profesor Luis Palencia– he quedado a comer con un Antiguo Alumno que se graduó hace cuatro años. Es un PDD con el que me encuentro cada seis meses. Y, como él, tengo otros muchos amigos...». «Intentamos conocer a los participantes, hablar con ellos, queremos que las personas que vienen al IESE vean y sientan que las conocemos y las tratamos de forma individualizada», añade el profesor Pedro Videla.

La fórmula traspasa fronteras. Sucede en Varsovia, Shanghai, Nairobi, São Paulo o en la capital del mundo, en Nueva York, donde el IESE acaba de abrir una nueva sede. Rudolf Repgen (Global EMBA '02) es el responsable del AMP en Munich, un programa diseñado específicamente para

ES NOTICIA

50<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
IESE

En ÁFRICA. El IESE apoyó en el año 1992 la creación de la Lagos Business School (Nigeria) y ha contribuido a la formación de directivos con sesiones de trabajo, seminarios e intercambios. Desde hace cuatro años, ofrece un programa para altos directivos en colaboración con Nile Tech University (El Cairo), y durante los últimos dos años ha colaborado con la Strathmore University de Kenia para ofrecer programas para altos directivos.

En AMÉRICA LATINA. El IESE desarrolla programas en Brasil y ha colaborado en la creación de nueve escuelas de dirección. Muchos profesores siguen impartiendo sesiones en las escuelas hermanas de México, Chile, Argentina y Colombia.

#### Alianzas académicas

La personalidad internacional del IESE se ha labrado gracias al establecimiento de alianzas con otras escuelas. Actualmente mantiene alianzas con más de cincuenta instituciones académicas de todo el mundo, como por ejemplo Harvard, Wharton, MIT, Michigan, Darden, London Business School o Kellogg.

Tomás Tomeo (PDG '02) asegura que estas alianzas «permiten aproximarnos a nivel local a las realidades de los directivos y a la sociedad de otras partes del mundo. De este modo a los profesores también les ayuda a conocer qué está pasando en otros mercados».

#### Una escuela global

El ambiente que se respira en el IESE es el de una escuela global, no solamente por la internacionalidad de los Alumnos, sino también por la composición del claustro y su *staff*.

Durante el curso 2005-2006, los programas de Executive Education reunieron a participantes de 66 nacionalidades. En el MBA, la diversidad es uno de los mayores atractivos del programa. Todos los años, el Departamento de Admisiones realiza más de 3.000 entrevistas en las cuatro esquinas del mundo para conseguir una clase realmente global. En el último curso, por ejemplo, un aula del MBA reunía a trece nacionalidades. Esta diversidad también se puede encontrar en el equipo directivo y en el *staff* del IESE, donde conviven personas de trece nacionalidades.



M<sup>e</sup> José Gómez, Antonio Peco y Juan Sala, del EMBA '07

Participantes de Nigeria '07

que empresarios y directivos del centro de Europa obtengan una visión internacional y concreta de los retos y oportunidades que deben afrontar sus empresas. Como Global EMBA, Rudolf ha pasado antes por las aulas del IESE y conoce en primera persona, y a través de sus participantes, lo que significa la atención personalizada en el IESE. «No sólo puedes hablar con un profesor para saber cómo aplicar algo a tu entorno de trabajo, también te prestan apoyo personal en el sentido más amplio», concreta.

¿Qué impacto tiene en los participantes esta atención tan personalizada? El profesor Francisco Iniesta recuerda un comentario muy común entre los alumnos y participantes que terminan un programa. «Muchos me dicen que no vuelven a ver el mundo con los mismos ojos. Esto demuestra que ni ellos, ni el modo en el que ven la realidad son los mismos. Han crecido en todos los aspectos.» Es lo que muchos llaman: la "experiencia IESE".

#### EXPERIENCIA TRANSFORMADORA

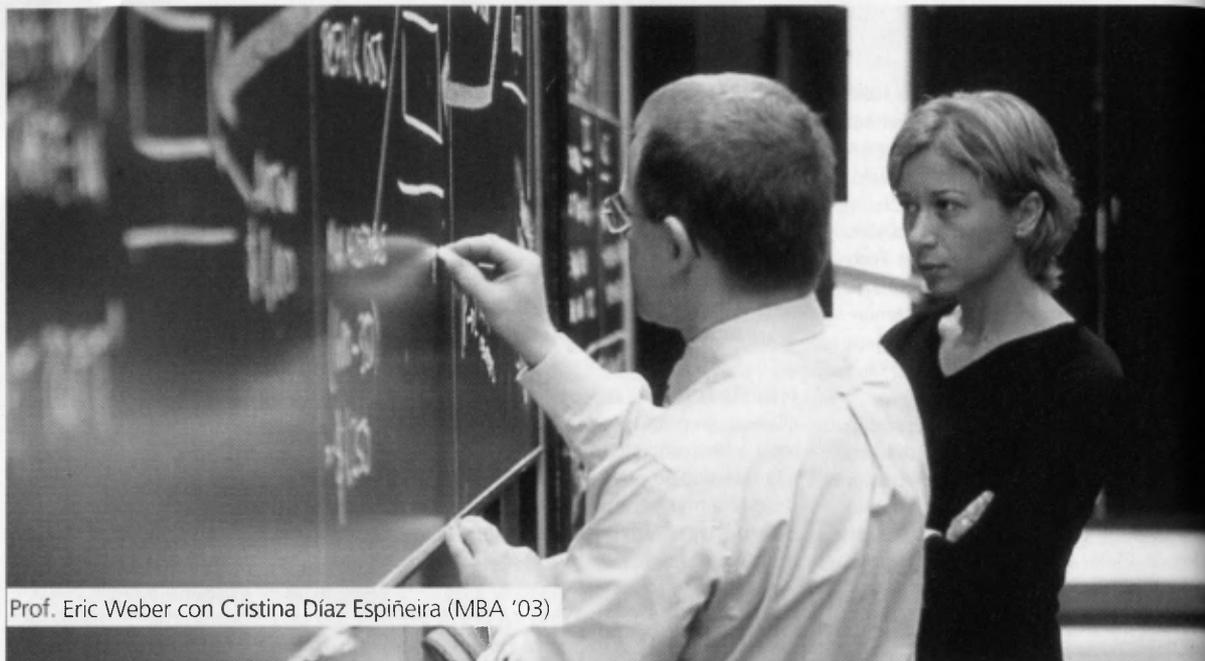
Describir una experiencia es algo difícil. Las experiencias se viven y sólo pueden ser traducidas con palabras

torpemente. Pero, además, en el caso del IESE, cuando profesores y directivos han intentado describir esta experiencia siempre tienen la impresión de que se quedan cortos.

«Lo que hacemos –me explica el profesor Josep Valor– es cambiar las actitudes del participante frente a problemas reales, intentamos cambiar el modo con el que afrontan una problemática. Facilitamos herramientas para que sepan cómo hacer las cosas, explicamos por qué y ofrecemos muchos puntos de vista para resolver los problemas. Pero no sólo se trata de un contenido y un enfoque concretos; en el IESE las clases son muy heterogéneas y reúnen a personas con muchas y diversas experiencias. Yo creo que la experiencia transformadora se consigue a través del método de enseñanza, lo que les decimos los profesores y la relación con los compañeros.»

Álex Herrera (MBA '97), director de Career Services del MBA, ha sido protagonista de "esta experiencia" y coincide con el profesor Valor en que la fuerza del IESE está en la suma –y coherencia– de impactos. «La inmensa mayoría de los alumnos que hemos pasado por el IESE coincidimos siempre en el impacto que han tenido para

En el MBA, la diversidad es uno de los mayores atractivos del programa. Todos los años, el Departamento de Admisiones realiza más de 3.000 entrevistas en las cuatro esquinas del mundo para conseguir una clase realmente global.



Prof. Eric Weber con Cristina Díaz Espiñeira (MBA '03)

66

A partir de una estructura modular, los Global EMBA estudian y trabajan mano a mano en cuatro esquinas del planeta (Estados Unidos, India, China y España).

nosotros estos dos años: las personas que has conocido, lo que has conocido de ellos, lo que has podido aportar... Al final, esta "experiencia transformadora" es el resultado de la consistencia del conjunto de interacciones que recibes.»

Para Alex, desde el otro lado de la barrera, ha sido fácil reconocer el origen de esta satisfacción: «Existe una auténtica obsesión por la excelencia, en que lo que se haga, se intente hacer siempre bien y en que todo se puede mejorar», añade. Esta exigencia se traslada a los alumnos y participantes en los programas y es otra de las razones de su eficacia. «Nuestros programas son muy exigentes, porque su finalidad no es sólo la adquisición de conocimientos por métodos activos, sino que tratamos de facilitar hábitos de pensar que ayuden a una comprensión más profunda, amplia y extensa de los problemas y la creatividad en las soluciones. Además, mejorar como directivo implica ordenar los propios valores, lo que redundará en una mejora como personas», concreta el profesor Vázquez-Dodero.

#### EXIGENCIA

Como directora del Global EMBA, Elena Liqueste (PMD '05) ha compartido con los participantes cientos de horas de avión. El Global EMBA es un programa dirigido a empresarios y directivos con una dilatada experiencia profesional. Con el mismo enfoque de dirección general, el contenido del Global EMBA subraya los retos y oportunidades que suponen la globalización y las nuevas tecnologías. Los participantes viven en primera persona la sencillez y complejidad, de la gestión de estas dos claves de la economía del siglo XXI.

A partir de una estructura modular, los Global EMBA estudian y trabajan mano a mano en cuatro esquinas

del planeta (Estados Unidos, India, China y España); al volver a casa, en los módulos de "distance learning" aceptan los retos del trabajo en equipo con compañeros y profesores a través del ordenador, a larga distancia.

«Participar en un programa como éste les exige mucha dedicación, un gran esfuerzo a nivel personal, que les invita a superarse a sí mismos, a comprobar sus potencialidades y limitaciones... en definitiva: a conocerse mejor... y todo esto lo hacen apoyados por el claustro y todo el equipo del programa. Quizá la "transformación" que se vive en los programas del IESE responda también a que, en general, la carrera directiva te lleva a especializarte muy pronto... Sabes mucho de tu tema, pero poco del de los demás... Los programas del IESE te descubren nuevos horizontes, adquieres una visión mucho más amplia que te permite ver las cosas desde otro punto de vista, analizar la forma en la que tomas las decisiones... Yo creo que la "transformación" nace así...»

#### BIENVENIDO A TU CASA

Sea como fuere, al terminar un programa, la satisfacción de los participantes es muy alta y genera en muchos Antiguos Alumnos un sólido y profundo compromiso con el futuro de la escuela.

«Después de cincuenta años, son muchos los Antiguos Alumnos que han sentido –y sienten– el IESE como algo suyo. A lo largo de su historia, no sólo han "apoyado" su futuro, lo han impulsado, adelantándose a las expectativas de la propia escuela. La apertura del IESE en Madrid es un buen ejemplo. La insistencia de aquellos primeros empresarios y directivos que querían que los programas del IESE llegasen a Madrid avanzó el proyecto algunos años. Y es que en el IESE siempre hemos intentado no defraudar las peticiones y expectativas de nuestros Alumnos», asegura el profesor Juan José Toribio.

ES NOTICIA

50<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
IESE

## LA COMUNICACIÓN CON LA EMPRESA HA SIDO UNA DE LAS CLAVES DEL ÉXITO DEL IESE, TANTO EN LA EFICACIA DE SU DOCENCIA COMO EN EL RIGOR Y LA RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

68

«El AMP de Varsovia –por ejemplo– ha conseguido llenar la segunda edición del programa gracias al impacto que se ha producido en la alta dirección en Polonia», explica el director del programa, Radoslaw Koszewski.



Megan Doreen Yeh y Ralph Chery, del MBA '08

Lo mismo ha sucedido recientemente en Polonia o en México, en 1967, donde el IESE –a petición de los Antiguos Alumnos– colaboró en la creación de la primera escuela “asociada” de dirección de empresas: **IPADE**.

Otro de los hechos que muestra la intensidad de esta relación de ida y vuelta es, sin duda, el Programa MBA. Combina la exigencia con un entorno cordial, de profunda camaradería: una fusión explosiva para aprender más y mejor. Para Javier Muñoz (MBA '03), director del Departamento de Admisiones del MBA, los más de 200 alumnos que se gradúan todos los años son los mejores embajadores del IESE en el mundo. De hecho, el 50% de los nuevos candidatos al programa presentan su solicitud animados por otro Alumni. «Los Antiguos Alumnos –añade Javier– son ejemplos vivos de los valores del IESE y muchas veces contamos con su apoyo en el proceso de convencer a los mejores candidatos.»

El efecto “boca-oreja” se traslada también al resto de los programas. «El AMP de Varsovia –por ejemplo– ha conseguido llenar la segunda edición del programa gracias al impacto que se ha producido en la alta dirección en Polonia», explica el director del programa, Radoslaw Koszewski.

Realmente, no puede explicarse el éxito del “caso IESE” sin la contribución de los Antiguos Alumnos. «Los Alumni nos apoyan y nos impulsan, son un auténtico acicate para que sigamos mejorando, y desde el IESE existe una firme y profunda intención de no defraudarles nunca: de ofrecerles la misma excelencia y de innovar continuamente para resolver las necesidades de formación personal y corporativa que puedan tener a lo largo del desarrollo de su carrera profesional», comenta M<sup>a</sup> Isabel de Muller (MBA '90).

### INNOVACIÓN CONSTANTE

Efectivamente, la diversidad de los programas y su estrecha relación con los retos que afectan realmente a un empresario,

ES NOTICIA

50<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
IESE

«Estoy en estrecho contacto con los Alumni y con los directores de recursos humanos de las grandes multinacionales y, de este modo, vamos adaptando los temas según sus preocupaciones y necesidades.», apunta Mark Wuijten.

ES NOTICIA

50<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
IESE

a un directivo, ha sido una constante a lo largo de la historia del IESE. Desde 1958, fecha en la que el IESE lanzó el primer programa para directivos en Europa, la escuela se ha distinguido por innovar continuamente al servicio de la empresa: en 1964 se impartió el primer MBA europeo de dos años de duración; en 1980, el primer programa MBA bilingüe del mundo; en 1982, el primer programa Executive MBA en España y, más recientemente, en 2001, el primer Global Executive MBA europeo... Son sólo unos ejemplos de cómo ha conservado el espíritu pionero de los inicios. «Siempre hemos mostrado valentía para afrontar los retos de cada momento –me comenta Luis Arias (PDG '03). Los profesores hablan el idioma de los directivos, conocen la realidad empresarial y entienden qué problemáticas afrontan en el día a día: esto se ha conseguido trabajando "codo con codo" con la empresa.»

#### CERCA DE LA EMPRESA, EN TODO EL MUNDO

El profesor a tiempo parcial Jaume Llopis (MBA '69) es uno de tantos Antiguos Alumnos con un brillante currículo profesional. Hoy da clases de Dirección General a los MBA Full Time de segundo curso. Para él, la relación del IESE con la empresa es fundamental: «Que los empresarios participen en el mundo académico, y viceversa, es esencial, porque ayuda a que se apliquen en el mundo de la empresa los avances en la investigación del IESE y se contribuya a un progreso real», asegura. Ésta es una de las claves, más repetidas por todos. Profesores y directivos han coincidido en afirmar que la comunicación con la empresa ha sido una de las claves del éxito del IESE, tanto en la eficacia de su docencia como en el rigor y la relevancia de la investigación.

«La relación con la empresa se desarrolla por múltiples vías –explica el profesor Alfredo Pastor–: diseñando programas de interés para las organizaciones, a través de los Antiguos Alumnos, y trabajando directamente con ellas a través de la consultoría, la asistencia en consejos de administración o la colaboración con empresas».

## ESCUELA DE EMPRENDEDORES

Otro de los valores diferenciales del IESE es su capacidad de formar emprendedores. A los diez años de graduarse, más del 35% de los MBA han fundado su propia empresa. Las cifras hablan por sí solas. «Quizás el ejemplo de la propia institución, el enfoque de discusión de los problemas o la propia experiencia de los profesores... desde luego el IESE es una verdadera cuna de emprendedores. Pocas escuelas han conseguido transmitir a sus alumnos la visión y el empuje de los verdaderos emprendedores», comenta la profesora M<sup>a</sup> Julia Prats.

«Los alumnos conocen a través de los casos el comienzo de muchas empresas, y por tanto ven que crear una empresa es posible –añade Jaume Ribera–, esto es bueno porque la

Pero no es sólo una tarea para el claustro. Todo el equipo del IESE está volcado en sintonizar y descubrir nuevos retos, nuevas necesidades. «Nos ponemos en sus ojos para saber qué miran; en sus orejas, para ver qué escuchan; en su piel, para hacerles la estancia más agradable. Estamos permanentemente observando y escuchando para que, además de una buena formación, se sientan cómodos en el IESE», me explica Tomás Tomeo (PDG '02).

Mark Wuijten (MBA '98) es un holandés enamorado de Barcelona. «Yo tengo uno de los trabajos más divertidos del IESE», asegura. «Mi trabajo consiste en identificar los temas más relevantes para los empresarios y directivos internacionales para ofrecer *Short Focused Programs*. Para conseguirlo, estoy en estrecho contacto con los Alumni y con los directores de recursos humanos de las grandes multinacionales y, de este modo, vamos adaptando los temas según sus preocupaciones y necesidades.» «Realizamos estudios previos con los directivos a los que irá dirigido el programa, y los diseñamos "pegándonos" mucho al mercado», añade Cristina Rambaud (MBA '94).

El resultado de tanta atención es una completa cartera de programas que se adapta con facilidad a todos los perfiles. «Manteniendo el enfoque de dirección general, el IESE responde a las necesidades concretas de los directivos adaptando la estructura del programa, la disponibilidad, la localización geográfica... e incluso, un temario concreto que pueda resolver una necesidad puntual», explica César Beltrán (MBA '95).

Pero no se trata sólo de responder a necesidades presentes. «Nuestros Antiguos Alumnos y las empresas que confían en nosotros, también quieren que les ayudemos a prepararse para asumir los retos de futuro, y en esa tarea es donde el rigor y la relevancia de la investigación juegan un papel decisivo», afirma Antonio Núñez (EMBA '02). «Impartimos programas –concluye el profesor Mike Rosenberg– que son auténticos trajes a medida para las empresas.» Un "traje" que han confeccionado grandes multinacionales como **Boeing**,

«economía se basa en empresas que nacen, cuantas más empresas se crean, más activa es la economía de un país.»

El IESE fue la primera escuela europea en impartir un curso de iniciativa emprendedora. En el año 1974 se importó el curso que impartía Harvard Business School sobre esta materia y se le añadió el hecho de que los alumnos desarrollaran dentro de dicho curso un plan de empresa, lo que supuso una novedad a nivel mundial.

«Otra innovación en la que fuimos pioneros en el mundo, explica el profesor Pedro Nueno, es que inventamos un forum en el que los alumnos presentan estos planes de negocio que han hecho durante el curso a posibles inversores.»

**Sun Microsystems, Hewlett-Packard, BBVA, Visteon o Ferrovial,** entre otros.

#### INVESTIGACIÓN: EL MOTOR DE LA DOCENCIA

«La combinación del contacto con el mundo directivo en la docencia y el rigor en nuestras actividades investigadoras son la clave para orientar nuestros esfuerzos», asegura el profesor José Manuel Campa. La relevancia es, junto al rigor, la seña de identidad de la investigación en el IESE. «La investigación es relevante en la medida en que se centra en problemas reales que son importantes tanto para el mundo empresarial como para el científico, y lo hace con rigor y con capacidad de decir algo al respecto», me comenta la profesora África Ariño. «Fomentar en nuestra propia organización un espíritu investigador, con la ambición de maximizar el impacto en nuestro público objetivo, que es la dirección general en un ámbito global, es la mejor forma de transmitir estos mismos valores a nuestros participantes», añade el profesor Campa.

El claustro del IESE reúne a un gran número de líderes de opinión en cada área académica, profesores que publican periódicamente en los *top-journals* internacionales los avances de su investigación y mantienen una participación activa en las más prestigiosas instituciones académicas del mundo. El profesor Xavier Vives, por ejemplo, se incorporó al IESE tras una intensa experiencia profesional en universidades como Wharton, Berkeley o Insead, en instituciones internacionales y ha sido consultor del Banco Mundial y de la Comisión Europea. Para el profesor, una escuela de negocios que quiere estar en la primera liga internacional como el IESE, necesita desarrollar también una investigación de primera línea, y esto supone «generar nuevas ideas desarrollando una investigación relevante en los distintos ámbitos. Y para generar nuevas ideas se necesita un núcleo de profesores de investigación de primera línea y que toda la escuela esté mentalizada en relación a la investigación.»

También en la investigación, la protagonista es la empresa, que aporta ideas y financiación. «Hemos de

El IESE también tiene otros mecanismos para ayudar a poner en marcha empresas, como son tres fondos de capital riesgo, liderados por el profesor Nueno, que invierten en empresas de los alumnos (FINAVES SCR -2000-, FINAVES SC -2003- y FINAVES China SA -2004-, creados por la Cátedra de Iniciativa Emprendedora), con los que se ha ayudado a crear 18 empresas, y también el Foro de Business Angels, donde periódicamente se presenta a posibles inversores proyectos empresariales. Además, el IESE colabora activamente con fundaciones e instituciones locales e internacionales tales como la European Foundation for Entrepreneurship Research (EFER), la Fundación Schwab, Gate2Growth, el Cidem, Barcelona Activa o el Cdti, entre otras.

agradecer a las empresas su visión y su colaboración, porque hay una gran parte de esa investigación conceptual que no tiene frutos inmediatos y esto obliga a tener una visión más a largo plazo cuando se financia un proyecto de investigación», me comenta la profesora Sandra Sieber.

Para los próximos cincuenta años, un gran reto de la investigación del IESE es la financiación. «En Europa, a diferencia de Estados Unidos, no hay una cultura por parte de los individuos de donar dinero para la investigación», subraya el profesor Vives. «Por ello tenemos que trabajar con nuestros alumnos y nuestras



Jörn Berninger, Busisa Moyo, Andrei Penkov y Josep Sanfeliu, del Global-EMBA '06

## LA QUINTA COLUMNA: LOS ANTIGUOS ALUMNOS

Los Antiguos Alumnos han ayudado a que el IESE se haya consolidado como una enseñanza internacional de reconocido prestigio por su rigor y excelencia profesional en el ámbito académico y empresarial. El profesor Josep Riverola destaca que «en la época inicial fueron cruciales para promocionar el IESE; en una segunda etapa, ayudaron mucho en el desarrollo económico de la escuela; y actualmente, colaboran con nosotros en distintas facetas». El papel de los Alumni, por ejemplo, ha sido clave en la internacionalización del IESE.

El IESE asume con los Antiguos Alumnos un compromiso de formación permanente. Todas las actividades que organiza se coordinan a través de la Agrupación de Miembros del

IESE, que se creó en 1959 con el objetivo de promover la formación permanente entre los Antiguos Alumnos, fomentando la colaboración de todos ellos entre sí y con el IESE.

Actualmente, las actividades de la Agrupación se desarrollan a través de 26 Alumni Chapters, 19 de ellos situados fuera de España. La Agrupación forma una red de relaciones de incalculable valor. «Los Antiguos Alumnos –señala el profesor Pablo Cardona– son nuestros embajadores, los que consiguen convencer a más y más gente cada vez, y la base va aumentando, lo que hace que los programas de desarrollo directivo del IESE sean tan fuertes.»

72

«Existe un énfasis por el crecimiento y desarrollo de los nuevos miembros del claustro para convertirse en buenos profesores», confirma el profesor Yih-teen Lee. «Es un lugar con valores», me comenta la profesora Johanna Mair.

empresas, que nos aprecian y nos quieren, para que vean la importancia que tiene para el IESE contar con la generosidad de estas personas», añade el profesor Weber.

Durante cincuenta años, el IESE ha conseguido contagiar a sus Alumni la pasión por el futuro de la escuela. El último dato: las empresas y los Alumni han financiado la mayor parte de la construcción de los nuevos edificios de la sede del IESE en Barcelona y Madrid.

### LA CLAVE DEL ÉXITO: EL PERFIL DEL PROFESOR DEL IESE

La calidad del claustro ha sido y es la base de la excelencia del IESE. Desde los primeros momentos se ha perpetuado la ambición de que los profesores pudieran acceder a la mejor formación. «En los sesenta, cuando empecé como profesor del IESE –me explica el profesor Pedro Nueno–, yo no había salido nunca de España, no había tomado un avión y no sabía inglés. Pero los objetivos que nos planteábamos eran absolutamente ambiciosos. Compartíamos un espíritu de liderazgo que se contagiaba fácilmente.»

«El reto de futuro más importante para el IESE es ser capaces de atraer y desarrollar los profesores ordinarios que el IESE necesitará dentro de unos cuantos años. A estos profesores se les pedirá ser capaces de combinar el rigor investigador y la excelencia docente, el dominio de su disciplina científica y una clara orientación y sensibilidad hacia la práctica empresarial, y por encima de todo, compartir los valores y la misión del IESE», asegura el profesor Joan Enric Ricart.

Y es que el IESE se distingue de otras instituciones académicas porque el profesor está aquí para desarrollar una larga carrera en la organización, afirma el profesor Miguel Ángel Ariño. «Esta cultura ha ido formando un claustro que contribuye a desarrollar la excelencia y el compromiso con el IESE: la gran mayoría tenemos una dedicación a tiempo completo, y estamos comprometidos con el futuro de la organización.»

Fabrizio Ferraro, uno de los profesores jóvenes del claustro, valora especialmente el hecho de que en el IESE existen «equipos de apoyo en los departamentos para ayudar a los profesores más jóvenes a formarse». «Cuando un profesor joven imparte una clase –me explica uno de los veteranos, Jaume Ribera–, puedes encontrar a otros profesores sentados en la última fila para ver cómo lo hace. Seguramente, antes ha discutido con los otros profesores durante bastantes horas sobre cómo preparar la clase y cómo impartirla, y cuando termina la sesión, seguramente se volverá a sentar con ellos para ver qué se puede mejorar.»

«Existe un énfasis por el crecimiento y desarrollo de los nuevos miembros del claustro para convertirse en grandes profesores», confirma el profesor Yih-teen Lee, otra de las nuevas incorporaciones. «Es un lugar con valores», me comenta la profesora Johanna Mair. «Cuando llegas, te sientes como si fueras parte de una familia», subraya el profesor Lee.

### METODOLOGÍA: "EN EL IESE NO TE PUEDES ABURRIR"

Lleven más o menos tiempo en el IESE, todos siguen manteniendo la tensión de las primeras sesiones. «Nos gusta pensar que cada clase debe ser una obra de arte», me explica el profesor José Luis Suárez. «Cada vez que tienes una clase nueva tienes que notar esas mariposas en el estómago. Es la tensión de la exigencia», explica Javier Quintanilla.

Las clases en el IESE exigen al profesor mucha energía y una importante implicación profesional y personal. Se parecen a la revisión de un paciente en una clínica universitaria. «El profesor elige una empresa que tiene un problema, recoge los datos, se los facilita a los alumnos y entonces llega a clase, y rodeado de éstos, pregunta: "¿Qué opináis?" "Yo pienso que..."», responde uno. Y luego otro: "Yo opino que...". Ya tienes el problema real traído a la clase, con las opiniones de los alumnos, y al final el profesor tiene que organizarlo todo con un patrón fruto de su estudio», cuenta el profesor Pedro Nueno.

ES NOTICIA

50<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
IESE

# Enfoque

SIN LOS PROFESORES, LOS DIRECTIVOS Y TODO EL EQUIPO DEL IESE, LAS EMPRESAS Y LOS ANTIGUOS ALUMNOS, NO HABRÍA SIDO POSIBLE SER LO QUE SE ES HOY, Y PARA CONTINUAR ASÍ, HAY QUE CONTAR CON EL APOYO DE TODOS.

74

Desde la sede de Nueva York, Jim Palos subraya que esta visión humanista y ética de los negocios, con una clara orientación práctica, es uno de los valores que puede aportar el IESE al mercado norteamericano.

Para el profesor Ribera, «un caso no es sólo un problema que hay que solucionar, es una situación que te ayuda a identificar gran cantidad de fuerzas que interaccionan entre sí». «El método del caso te lleva a salir de tus propios esquemas y a cuestionarte tus propias maneras de enfocar los asuntos y los problemas, a percatarse de que no somos únicos, ni mejores, a darte cuenta de que hay otros puntos de vista que son igualmente válidos, de los que te puedes enriquecer», asegura la profesora Ariño.

Su éxito se explica porque sitúa al participante en el centro de las decisiones estratégicas relevantes y le obliga, por un lado, a reflexionar y analizar, y por otro, le muestra la eficacia del trabajo en equipo y le ayuda a ir desarrollando criterios y procesos para poder tomar decisiones con más rigor.

## ENFOQUE HUMANISTA: ¿Y A TU EQUIPO, QUÉ?

Caso a caso, sesión a sesión, existe un común denominador en todas las materias, uno de los aspectos que mejor distinguen las clases del IESE aunque estén llenas de fórmulas y números: el enfoque humanista. Todos los profesores, en todas las sesiones, intentan siempre mantener la perspectiva humana de la empresa, llamar la atención a los directivos de la importancia que tiene encontrar el lado humano de todas las decisiones. «No se puede separar la decisión que toma un directivo sin abordar cómo afectará a otras personas –me dice la profesora M<sup>a</sup> Jesús Grandes. Ésta es una consideración que hay que tener siempre presente si se quiere analizar de forma correcta un plan de acción.»

Para el profesor Eduardo Ballarín, este enfoque también contribuye a edificar la “experiencia transformadora”. «Como profesor, te sorprende que los alumnos que terminan un programa te aseguren que además de aprender cosas, han cambiado. Yo creo que su experiencia tiene que ver con la visión con la que enfocamos los problemas, la visión

humanista de la empresa, la forma de enfocar los problemas de un modo global, superando los aspectos técnicos.» «El enfoque humanista de la empresa tiene consecuencias concretas en la acción del directivo: supone tratar adecuadamente a los empleados, crear un clima propicio para el desarrollo personal, formar equipos potentes y conformar en las relaciones personales una confianza sólida», afirma el director de AMP de Brasil, Fernando Vilarinho. «Nos gustaría, concluye el profesor Iniesta, que los directivos que pasan por nuestras aulas fueran reconocidos en sus trabajos como alumnos del IESE por este motivo. No se trata de un modo determinado de dirigir, sino más bien de la suma de un conjunto de impactos coherentes...»

Desde la sede de Nueva York, Jim Palos subraya que esta visión humanista y ética de los negocios, con una clara orientación práctica, es uno de los valores que puede aportar el IESE al mercado norteamericano. «Las empresas americanas buscan actualmente que sus directivos sénior tengan una visión holística de su trabajo.»

En el IESE se intenta transmitir la idea de que la empresa no sólo es una herramienta para producir beneficios, sino que «la empresa debe ser –me dice el profesor Fabrizio Ferraro– una institución que se construye para que funcione por mucho tiempo y que se relacione adecuadamente con el entorno formado por la comunidad, el medio ambiente, etc.».

En este sentido, el profesor Rama Velamuri asegura que «la empresa existe para servir a la sociedad, y el directivo no sólo debe servir a la sociedad, sino que debe ser una persona que debe dar ejemplo a las demás personas».

## CONCLUSIÓN: LAS CLAVES DEL ÉXITO

Es mucho lo que queda en el tintero y, concluyendo, muchas las razones que pueden explicar el éxito del

ES NOTICIA

50<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
IESE

IESE. Lo más probable es que se explique por la combinación de muchos factores. Me hablan de ilusión, visión, excelencia, esfuerzo... Sin embargo, en cualquiera de las "formulas" siempre se repiten dos elementos: los Alumni y un espíritu audaz para desarrollar una necesidad, una visión hasta sus últimas consecuencias.

«Todos los que forman el IESE lo tienen claro: sin los profesores, los colaboradores, las empresas y los Antiguos Alumnos, no habría sido posible ser lo que es hoy, y para continuar así, contamos con el apoyo de todos», asegura Natalia Centenera (MBA '88).

«El éxito se explica por el talento de su gente, la vocación de servicio y un punto de audacia, al final el IESE te pide eso: no tirar nunca la toalla y confiar en tu gente. Esa constancia, esa energía, ese no desfallecer es algo contagioso y parte de la cultura de la casa», explica Mireia Rius (MBA '94).

Nadie sabe si éste es el IESE que soñaron los primeros profesores y directivos que se acercaron a la escuela. Hoy sólo conocemos los sueños de una nueva generación de profesionales que se han comprometido a tomar el testigo y continuar desarrollando este apasionante proyecto.



Llucià Casellas, Àngels Roqueta y Jordi Martí, del PADE '07