

LAS ESCUELAS DE DIRECCIÓN DE NEGOCIOS: EL MODELO VALERO

Por Juan Ginebra

Profesor Extraordinario de Dirección Comercial, IESE

Las páginas que siguen no son más que un primer intento de desarrollar algo que siento que se le debe al profesor Valero. Las nuevas generaciones deben ir conociendo la genuina y gigantesca aportación de Antonio Valero al campo de los saberes directivos. Y hacer fecundo este aprendizaje.

Un éxito sorprendente

Al presentar, en 1969, un trabajo que fue patrocinado por las autoridades del Mercado Común, Henry Dougier se refirió a la singular historia del IESE de Barcelona como «un ejemplo de estrategia profunda, que en poco más de una década creó el claustro de profesores más fuerte de Europa, un programa para Alta Dirección (1958), otros programas para niveles medios y un destacado MBA de 2 años (1964). Y un programa doctoral avanzado (1969)».

Para Dougier, la causa fundamental de este éxito es la secuencia de los desarrollos que el IESE había emprendido y, concretamente, haber empezado con el programa de Alta Dirección, lo cual le permitió conectar con las personas de "vértice" de las empresas y profundizar así las relaciones entre el mundo de los negocios y el universitario. Se trataba, en definitiva, de que el desarrollo de un MBA resultaba así facilitado por la acción previa sobre los directores generales y presidentes de las compañías.

Se comprende la sorpresa que constituía para Dougier el desarrollo del IESE. Todavía hacia el final de los sesenta se iban escribiendo en Europa una gran variedad de estudios –tengo la impresión de haber llegado a leer más de una treintena– planteándose los posibles desarrollos en el campo de la enseñanza de los negocios. Las empresas francesas, belgas, inglesas, se quejaban de lo poco que se estaba haciendo. Y se creaban fundaciones en todos estos países para el fomento de la educación directiva. Y el juego de las confusiones se extendía en reuniones y reuniones. Muchos de esos estudios eran discusiones sobre el contenido que la nueva "disci-

plina" del *management* debía desarrollar. De vez en cuando, estas discusiones eran confrontadas por quienes hacían cabeza en algunas de aquellas fundaciones: recordamos a Gaston Deurink peleando contra esa perspectiva con su afán de señalar al *management* como "un objeto de estudio" y no como una disciplina, palabras que eran corroboradas en otra ocasión por Tabatoni al señalar lo directivo como un conjunto de saberes (de ciencia decía él) sobre la acción y la acción colectiva, saberes –añadía– «que están en la vanguardia del cambio cultural».

El caso es que, con las salvedades de un reducido grupo de personas como las que acabamos de citar, los estudios se perdían en el debate sobre los contenidos disciplinares con los que había que complementar los estudios desarrollados en las Escuelas de Derecho o Economía. Entender lo directivo, ¿exigía desentrañar la esencia de la toma de decisiones?, ¿o la calificación de la decisión eficaz como el único test de validación de la misma?, ¿o, más bien, el tema estaba en descubrir que lo esencial del directivo no era la decisión propiamente dicha, sino la forma de analizar problemas concretos y en ocasiones complejos?

Todo esto conducía a buscar la mejor combinación posible de técnicas (finanzas, investigación operativa, información, marketing) que ayudase a aquella decisión o a aquel análisis.

Por lo que se refiere al mundo americano, las cosas estaban mucho mejor estructuradas y algunas escuelas de negocios tenían ya una larga andadura. Aunque en sus campos de enfoque tampoco había un elevado grado de consenso. Recordemos, por ejemplo, los desarrollos habidos en la Graduate School of Industrial Administration de la Carnegie Mellon University, que libraban una dura batalla en pro de una visualización matemática de los negocios, apostándole a que sólo esta extrema formalización permitiría los desarrollos convenientes.

¡Y en este contexto, el IESE tenía más de diez años de un éxito espectacular, habiéndose anticipado seis años a cualquier otro *two years MBA*, y cuatro años a cualquier otro doctorado europeo en este campo! Naturalmente, el hecho no podía dejar de sorprender. Y era difícil adjudicarlo, sólo, a la idea estratégica del orden en los desarrollos.

¿Era posible pensar que todo el secreto estaba (seguimos glosando a Dougier) en "haber empezado desde arriba" y haberse embarcado en la

creación de un importante claustro de profesores *full time*? ¿O había que indagar más para ver si no se daba alguna fórmula precisa, distinta de las que se barajaban en el magma conceptual que acabamos de señalar? Tengamos presente que es en la década de los sesenta cuando en Estados Unidos, a los cinco campos básicos (producción, marketing, finanzas, control y conducta organizacional) se iban añadiendo nuevos ítems, como política de empresa, teoría de la decisión, sistemas informativos y negocios internacionales. Podemos señalar que en el estudio que estamos comentando de finales de los sesenta, las escuelas europeas tenían un enorme sesgo al marketing (35%) y muy poco espacio para otros puntos como la "política de empresa", donde mantenían dedicaciones residuales inferiores al 4%. ¿Era posible pensar que, con 12 años de anticipación, el IESE hubiese conseguido cristalizar un contenido propio para la política de empresa, que simplemente era vista por la mayoría como "el nombre que damos a todo lo que no está estructurado"?

El vértice

La respuesta a todas estas preguntas nos gustaría abordarla desde un terreno muy distinto.

Nos ha tocado trabajar muy de cerca con Antonio Valero, y a su lado hemos ido captando muchísimos factores que daban personalidad a su proyecto de escuela. Nos ha correspondido, además, ser el fundador de una escuela hija del IESE en Argentina y vivir desde hace muchos años el desarrollo de la hija mayor del IESE (el IPADE de México). En ambos casos también se produjo el mismo espectacular desarrollo que había tenido lugar en el IESE. Y no resulta fácil correlacionar el éxito, simplemente, con la secuencia de creación de actividades. En el último caso, además, la proximidad a Estados Unidos y la enorme vinculación cultural que tiene México con su vecino del Norte, en el campo de los negocios, no permiten cimentar el apoyo al proyecto en sólo el factor de "captación y enamoramiento" de algunos líderes empresariales.

La realidad es que hay unos factores objetivos claros que dan al proyecto Valero un perfil muy especial. La mejor manera de aludir a ellos podría ser mi referencia a una conversación que mantuve en la Ciudad de México con el director general de una multinacional americana. Mi interlocutor se

había formado en una de las escuelas de negocios más prestigiadas de Estados Unidos. Y se había acercado al IPADE con ánimo de conocer mejor las características de sus egresados, concretamente de sus MBA, a efectos de considerar esa cantera para las contrataciones de su compañía.

Para explicarle con brevedad y de la mejor manera qué podría esperar del producto en cuestión, se me ocurrió espetarle de entrada: «El MBA de acá es un mejor MBA que el que tú seguiste, si queremos referirnos a la Dirección de Negocios propiamente dicha». Se comprende que una afirmación de este tipo debe ser visualizada como arrogancia, a menos que, rápidamente, pueda uno soportar la tesis en algo convincente. Para ello, yo aludí al número de egresados anuales de la escuela donde él se formó, relacionando aquella producción con el número de profesores que se ocupaban en ella y la naturaleza de la formación que la escuela había podido dar a dichos profesores. De modo concreto conviene analizar la experiencia real que los profesores tienen en los problemas que vive la alta dirección de una compañía. Esta experiencia no se adquiere, obviamente, en el campo bibliográfico: la "médica" se aprende viendo enfermos y trabajando sobre ellos, generalmente al lado de un gran experto. De lo que se trataba era de descubrir el factor crucial que estuvo en el arranque de las actividades del IESE como escuela de negocios: No era un simple problema de secuencia en la implantación de las actividades, sino de disposición de recursos; y de modo concreto, del recurso más escaso que es el profesor. La escuela había nacido con el Programa de Alta Dirección y con un grupo de profesores que trabajaban con las personas de vértice.

No era cuestión de discutir cuál es el contenido formal de la llamada "política de empresa"; de lo que se trata es de adentrarse en todo lo que hace un director general cuando dirige. Nos interesa el marketing en la forma y en el ámbito en que sus temas ocupan al director general; nos interesa la producción, o la logística, o las finanzas, igualmente en la medida y en la forma que ocupan la atención y las funciones del director general. Y nos interesan todas aquellas cosas que ocupan el hacer del director general, con independencia de su ubicación, o no, en alguna de las disciplinas convencionales en que se ordena el mundo académico. Y esto no sólo nos interesa a aquellos que explicamos "política de empresa": la misma actitud ha de dominar la enseñanza del profesor de finanzas, o del

de logística, o del de comportamiento humano; el objeto de atención, la perspectiva y el grado de sofisticación arranca por completo y solamente del hacer del director general.

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.

Este modo de entender la enseñanza de una escuela de negocios es raramente compartido. Incluso hemos escuchado, de personas inteligentes y bien preparadas en algunos campos funcionales, y preocupadas por el desarrollo formal de los conocimientos, afirmar que todo aquello no era más que sentido común destilado. Esta es la diferencia: unos no entienden porque se les hace borroso el contorno; y otros sentimos que el enfoque te sumerge en lo más propio de la vida directiva.

Una consecuencia muy concreta de todo lo que hemos dicho es que el desarrollo de una escuela de negocios dentro del modelo Valero, esta marcado por la capacidad de atender programas y personas en el máximo nivel: sólo podrá tener tantos grupos de maestría como los que puedan atender el número de profesores que viven, de verdad, en todas sus actividades los problemas reales de la alta dirección. Cuando se intenta desarrollar más grupos sin que ese requisito se dé, tendremos que hablar de masificación, más que de desarrollo: el contenido real directivo de las enseñanzas de la escuela empezará a caer en barrena. Y las eventuales publicaciones de los profesores serán realmente el trabajo de quienes «escriben libros de negocios que han aprendido en otros libros». Es en ese terreno donde hay que situar opiniones que le hemos escuchado a Valero al aconsejar sobre el trabajo de investigación de algún colega: «No te preocupes por la investigación bibliográfica; escribe lo que has vivido».

El método del caso

La vinculación del modelo Valero de escuela de negocios al método del caso —que aunque iniciado por Harvard es descubierto por Antonio en otros ámbitos—, tiene que ver, naturalmente, con el primer propósito que hemos

señalado para la orientación de la escuela: 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" que recojan lo más fielmente posible momentos específicos de alguna empresa. El debate sobre estas situaciones con el grupo de directores generales reales es el proceso mayéutico más completo que se puede conseguir.

No es éste el lugar para extendernos en toda la rica literatura de que se dispone sobre el método del caso, pero querríamos hacer algunos comentarios que hemos recogido del propio Valero y que están, por tanto, muy ligados al perfil de su modelo de escuela de negocios.

Sin perder su característica general de método activo, el caso se puede instrumentalizar, es decir, usarse con fines diversos. En ocasiones se usa como "centro de interés", alrededor del cual el profesor va moviendo la atención de los asistentes a uno u otro punto de los que forman parte de su esquema conceptual. Otras veces, en cambio, el caso es usado como "ejemplo"; es decir, como una manera de ilustrar, "a posteriori", de una u otra forma, el empleo de una tecnología o de un modo de discurrir. En ocasiones, el caso llega a usarse como "acertijo": ¿A que no acierta usted a descubrir lo que hizo don fulano?, o ¿a que no adivina qué le pasó?

Estos modos de manejar el caso nacen en el fondo de la pretensión de formular una "teoría de la empresa", a cuya exposición el caso serviría meramente como apoyo. Y pocas cosas hay más fuera de tino que esta pretensión. No se puede formular una teoría de la empresa, como tampoco se puede establecer una teoría de la enfermedad. Ni se pueden decantar unos principios técnicos de la acción directiva, porque no existen tales "principios", nos dirá Valero. La virtualidad del método del caso, como gusta decir a Leonardo Polo, está en su arranque científico de la más pura casta: ¿«Por qué empezar explicando acto-potencia, materia-forma, esencia-sustancia? Hay que empezar con las preguntas que le llevaron a Aristóteles a inventar este esquema de conceptos para explicarse».

Cuando al caso se le restituye su pleno sentido mayéutico, pierde su sentido de "instrumento para" (para ejemplificar una técnica, para ilustrar una situación, para estimular el ingenio...). El caso se convierte en un fin en sí mismo. El fin de la sesión es la propia sesión, que equivale a un gran gimnasio, y ¡nadie puede hacer la gimnasia por mí!

Esta visualización del método es bastante menos común de lo que puede parecer. Hemos vivido el comportamiento de algún colega, por lo demás reputado como brillante, que para hacer menos ardua la sesión llegó al aula con "su" inventario de hechos, que él mismo había identificado. Se trataba de llegar pronto a explicar una teoría del Boston Consulting Group. La sesión no tenía otro valor.

En realidad, la asistencia a una sesión en que se maneje el método del caso permite apreciar bastantes cosas relativas al enfoque como escuela. Una percepción personal nuestra es que cuanto más baja el nivel directivo de los asistentes, más agradecen éstos un manejo del caso más dirigido. Lo cual no quiere decir que eso sea mejor para su aprendizaje... El manejo del caso en su estado químicamente puro es realmente arduo y, a veces, frustrante. Y no se le puede medir por la percepción de brillantez que se genere en los asistentes, sino por la real mejora como directivos a lo largo de un dilatado proceso.

Esta idea de la longitud de un proceso está estrechamente ligada al fin perseguido por el método del caso en el modelo Valero. Su tipo de escuela no le juega generalmente a programas cortos: El Programa de Alta Dirección del IESE fue el primer programa de larga duración dedicado a reales directores generales en ejercicio (no a personas que viven "más o menos cerca" del vértice directivo de la compañía). El propósito de la escuela es dedicarse a la alta dirección, al trabajo del alto directivo, y hacer que en ese trabajo 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. En frase que se decía en el IESE en la presentación de los programas, no se trata de que los participantes terminen diciendo "cuánto sabe el profesor fulano", sino "cuanto me han ayudado".

El negocio

Este anclaje del modelo Valero en el trabajo del alto directivo y en la finalidad de que la enseñanza sirva para la mejora real de este trabajo directivo, le llevó a Antonio a trabajar con especial profundidad en lo que constituye el contenido básico de la dirección de las empresas de negocios.

Si tratásemos de hacer una breve secuencia de la historia de los saberes sobre negocios, deberíamos remontarnos al taylorismo. Taylor hace un primer análisis de lo que él denomina la organización del trabajo, y establece las primeras pautas de lo que el mundo académico asume como expresión del quehacer empresarial: se trataba de la organización científica del trabajo. Los saberes directivos se veían, por tanto, como saberes técnicos.

Más tarde, con Fayol y con Max Weber, se visualiza la vida de las organizaciones en una forma más sistemática, que hace de la dirección de empresas un saber administrativo. Hay que llegar a mediados del siglo XX, esta vez de la mano de Andrews y sus colegas de Harvard, para que el pensamiento adquiriera otra dimensión: los saberes directivos, además de ser administrativos y técnicos, son saberes estratégicos.

Con esta última aportación, la reflexión sobre la acción directiva cambia de signo y genera nuevos desarrollos, como la preocupación, por ejemplo, por la llamada "planeación estratégica". Valero incorpora todo este pensamiento desde el momento fundacional del IESE, pero le da ya un sentido mucho más "político", según la nomenclatura que usaremos más adelante. Su preocupación, por ejemplo, se centra en la clarificación de los plazos de visión: «El largo o corto plazo no lo determina el tiempo, sino el mayor o menor contenido de "imaginación de futuro", frente a lo que sería simplemente "extrapolar"». Esta visión cuestionante da a los programas, desde el primer momento, un marco mental distinto.

Pero la aportación que por los años setenta introduce Valero en su análisis de la acción directiva, supone una verdadera revolución, todavía muy poco asimilada por la comunidad de las escuelas de negocios, salvo algunas intuiciones de lógica formal a lo Porter. Antonio Valero introduce el concepto de procesos de negocio (desarrollado después por José Luis Lucas en su tesis doctoral) como elemento que recupera para la política de empresa el sentido finalista de negocio, de utilidad. Su análisis conduce a descubrir en cada caso aquellas operaciones que llevan a la empresa a la realización de utilidades; operaciones concretas, ligadas a la acción humana directiva y relacionadas de un modo inmediato con la rentabilidad. Aquella operación concreta de producción, o de compra, o de venta; o aquel modo de transportar, o de financiarse; o aquel horario de trabajo que ahorra costes... algo peculiar de cada empresa que no es generalizable ni siquiera a

las que compiten en el mismo sector, pues cada uno de los competidores gana su dinero en algo distinto, tiene su propia "mina": y la "mina", además, con el tiempo cambia de lugar.

Y todo lo estratégico, lo que en el pensamiento anterior configura el ser de la empresa, lo que define la elección de sector y de segmento, y su particular fisonomía en el hacer y en el competir, debe estar al servicio de aquel proceso de negocio, o se esteriliza en lo que acaba siendo pura "retórica del dirigir".

La incorporación de todo este enfoque a la enseñanza separa el perfil de su escuela de aquellas otras que creen en las teorías o en los principios directivos. «No se puede enseñar principios —dirá Valero—, porque no los hay». Y tampoco existe una "teoría" de la actividad directiva, como no existe una teoría de la enfermedad.

Estamos, pues, identificando una serie de elementos que configuran el modelo Valero de escuelas de negocios con una personalidad absolutamente propia.

Los saberes políticos

Un último elemento sentimos que configura y corona el edificio conceptual implícito en el modelo Valero. Nos referimos a la suprema dimensión de la historia del pensamiento directivo. Si inicialmente, con Taylor, lo directivo se visualiza como saberes técnicos, y después, con Fayol y con Max Weber se contempla también como saberes administrativos, si el pensamiento de Harvard, a mediados del siglo, le añade la dimensión estratégica, y los trabajos de Valero de los setenta nos descubren el crucial anclaje de negocio, todo ello viene en definitiva a formar parte de una perspectiva superior: los saberes directivos son saberes técnicos, son saberes administrativos, son saberes estratégicos, son saberes de negocios y, por encima de todo, son saberes políticos.

Y conste que al introducir este elemento no queremos aludir simplemente a los conflictos de poder. La tarea del director general no se caracteriza simplemente por su ocupación en administrar poder; éste lo manejan, en mayor o menor grado, todos los niveles de la organización. Hablamos de política en el sentido más completo que se pueda dar: La política —nos dirá el propio Valero en su graduación como Doctor Honoris Causa en México—

es el campo del saber que se ocupa de la convivencia organizada de grupos que tienen metas comunes a todos los miembros del grupo. Según la naturaleza de los grupos y de estas metas, los saberes políticos se especializan. En nuestro caso, las metas apuntan a integrar toda la acción con sentido de futuro y de negocio.

Lo curioso es que los contenidos políticos de lo directivo no suelen llevarse a las reuniones formales de ejecutivos. Pero llenan las comidas y los cafés. Ahí es donde se dialoga sobre el contexto "político" de una decisión de inversión, o sobre qué grupo manda en determinados temas, o quién influye en aquella orientación. Aunque no figuren estas palabras en los comités formales de las empresas, la cuestión de las metas comunes de los grupos, de su interacción, de su convivencia y de su avance en la acción, viene a llenar todo el hacer directivo. En este campo es donde resulta decisiva la Configuración Institucional de la empresa, que favorezca, o no, la competencia adecuada o constructiva entre las personas, la cual no se alcanza más que a través de la negociación equilibrada.

Con estos pensamientos en el acervo de Valero, la política de empresa adquiere una dimensión nueva que se mueve decididamente en el campo de la gestión de la justicia: «El poder –nos dirá Valero–, sea de la naturaleza que sea, lleva en sí mismo un germen de injusticia, y esto es así porque la persona que ostenta el poder, aun con las mayores y mejores razones morales en su mente y en su corazón, experimenta una determinada tendencia a abusar del mismo». Por ello hay que ordenar las cosas para conseguir una equilibrada negociación entre las partes.

Y es en este marco de los saberes políticos donde se ubica el deber empresarial de la autocontinuidad, de la necesidad de seguir generando beneficios en forma sostenida por años y años. Y esta óptica introduce en el aula una atmósfera distinta. La mejora del participante se presenta con un nivel de exigencia completamente diferente. Al pensar en el significado de lo político como síntesis del quehacer directivo, uno no puede menos que lamentar que algunas de las escuelas nacidas en este modelo hayan renunciado –por incomprensible mimetismo– al uso de ese apelativo para su área de trabajo más básica, limitándose a la referencia a la "dirección general".

La formación permanente

Todavía hay algunos elementos más que, a nuestro juicio, son determinantes del espectacular desarrollo del IESE desde sus inicios. Uno de ellos se encuentra en la visión de crear una escuela que se comprometiera con una formación permanente. Y esta idea no se refiere al desarrollo de un menú de seminarios monotemáticos, que varias escuelas americanas tenían ya para entonces (algunas sólo tenían esto), ni tampoco a los que con el nombre de *follow-up programs*, o apelativos similares, otras habían desarrollado. Se trataba de que el IESE se comprometía, con los participantes en sus programas básicos, a la atención permanente, a sus necesidades de puesta al día; algo así como "el IESE lee para usted", o "el IESE le atiende gratuitamente en posibles consultas breves que usted precise"; o "sin salir del IESE, usted estará al corriente de los avances en el área directiva".

Uno de los elementos que apoyaban todo esto eran los Programas de Continuidad, con tres grandes campos de contenido: **a)** profundización en los temas que ya figuraban en los programas básicos; **b)** novedades conceptuales que aparecieran en el campo de la dirección de empresas, y **c)** temas del entorno que estén afectando las tareas directivas.

La Asociación de Miembros del IESE era un club cerrado que se ofrecía a la inquietud de aquellos directores generales que sentían la necesidad de estar siempre en la avanzada –inquietud que el propio programa básico había fomentado– y para quienes el IESE era el instrumento, la respuesta completa. Ser Miembro del IESE suponía una pertenencia, no un apuntarse a ciertas actividades.

La Asociación de Miembros no era la institucionalización de un proyecto comercial, sino 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.

En el documento fundacional de la Asociación se hablaba de la proximidad preexistente –en perfiles, responsabilidades y preocupaciones– entre los profesores y los directores generales de la Asociación, y de cómo esta proximidad se había acentuado con el paso de estos últimos por los programas. Este hecho permitió que la Junta de Gobierno de la Asociación –donde estaban ambos– se constituyera en un foro privilegiado para diseñar los cauces de esta formación permanente.

Sentimos que esta original concepción de la relación universidad-empresa fue única en su tiempo. Y estaba a leguas de distancia de los baluceos —que nos tocó conocer— con que se movían las personas más destacadas de Europa en estos empeños.

Independencia universitaria

Finalmente, al referirnos al IESE como institución universitaria, hay otro elemento que resulta obligado abarcar, como cuestión no menos importante, a la hora de enjuiciar el espectacular desarrollo del Instituto: Antonio Valero planteó desde el primer momento la total autonomía del IESE respecto al gobierno central de la Universidad de Navarra. Autonomía presupuestal y de configuración curricular y de políticas de personal científico y de desarrollo. La adscripción del IESE a la Universidad de Navarra recogía el hecho de un empeño humanista compartido, de una misma visión sobre la trascendencia del trabajo humano y de un mismo propósito social; pero no implicaba más que una pertenencia institucional en términos generales. Lo cual no supone un detrimento del espíritu de cooperación: por no señalar más que un exponente relevante, podemos hacer referencia a cómo lo que hoy es este gran movimiento internacional sobre la familia, tan vivamente impulsado por el Instituto de Ciencias de la Familia de la Universidad de Navarra, se inició en el IESE con las sesiones de "Empresa Familia" que se incorporaron a los programas desde su primera edición.

El tema de la independencia de una escuela de negocios respecto de los otros núcleos universitarios, nos parece decisivo para potenciar todo el contenido técnico, social y político de los saberes que convergen en la política de empresa. No es preciso citar nombres para que el lector pueda evocar referencias conocidas a tal escuela, cuyas enseñanzas no son más que un apéndice de la escuela de economía de su universidad (incluida la orientación ideológica de la misma); o a tal otra, con contenidos tan poco de "negocios" que son pura visión matemática, o de sistemas, propia de su reconocida escuela de ingeniería; o a aquella tercera, que vio abortado su desarrollo investigador por el drenaje de su presupuesto a otras necesidades de la universidad. Creemos que tales referencias validan que se postule la importancia de la independencia, la cual queda subrayada por el éxito de otras conocidas escuelas que han sabido estar "al otro lado del río" o en aquel "otro campus" autónomo.

Y por supuesto, desde esta "lejanía" es dable, igualmente, potenciar los contactos científicos y personales que constituyen el gran fermento de la tarea universitaria.

Actualidad del modelo Valero

Al contemplar, desde la perspectiva de los años transcurridos y la atalaya de un comienzo de milenio, aquel impulso inicial del IESE, cuya semilla se propagó a tantas otras geografías como Argentina, México, Portugal, Perú o Colombia, no cabe menos que afirmarse en la virtualidad de los factores que configuran el modelo. En estos años hemos visto pasar modas y más modas, y "curvas de experiencia", y "matrices de estrellas y perros", y anclajes en la "cultura organizacional" con pretensiones de totalidad, y "cadenas de valor", y recetas de "las tres estrategias y las cinco pautas que hacen excelencia", y las "calidades totales" o "los siete hábitos" que lo resuelven todo. Pero al final del final se va constatando que todo ello no son más que simplificaciones y acercamientos fragmentarios a esa organización política que es la empresa de negocios. Es desde este descubrimiento de Valero que la escuela de negocios adquiere una consistencia distinta y propia. Capacitar como político al vértice de las empresas y a todo su equipo directivo constituye una tarea peculiar, que lleva a profundizar en esos grandes temas de la apertura mental, del juicio crítico, del equilibrio en los juicios de valor, de las capacidades de análisis y síntesis, de la imaginación realista, del sentido de la acción, de la resolución, etc. El acometer con éxito esta tarea es lo que a nuestro juicio explica en grado importante el espectacular inicio del IESE.

La película completa

A la luz de cuanto llevamos dicho, resulta explicable la sorpresa de Dougier: el éxito de una escuela, nacida en lo que, por entonces, era la subdesarrollada España, golpeó tanto el marco europeo como el americano. Dougier vislumbró uno de los factores del éxito. Nuestro análisis nos permite reenumerar los factores en una forma más completa:

- a) Dedicación central al vértice de la empresa. La atención a todo lo demás siempre está en razón de y en función de lo que ocurre en el nivel más alto. Nos interesa lo que constituye el trabajo del director general.

Todo ello. Y lo demás en función de esto mismo. Naturalmente, esto orienta el contenido de todas las materias, así como su tratamiento.

b) Manejo del método del caso en su pleno sentido mayéutico y en programas de larga duración que intentan configurar hábitos y actitudes correctas.

c) Orientación al negocio en el sentido de que todo lo demás, desde la construcción estratégica hasta la acción y la organización, se ve únicamente en función de su ordenamiento al negocio de la empresa.

d) Tener los saberes políticos como campo definitorio de la dirección empresarial.

e) Asumir que la función de una escuela de negocios no es la simple impartición de un programa, más o menos estructurado, que "informe" o, aun, que facilite "un salto" en las actitudes y el desempeño. Se trata de comprometer e involucrar al directivo en un proceso de formación permanente que abarque toda su vida profesional.

f) Finalmente, el modelo de Antonio exige para la escuela una independencia universitaria que permita manejar con propiedad una tarea de formación política que presenta sus propios perfiles.

La visualización de este conjunto permite someter a las escuelas de negocios a un análisis bien interesante. Nos podemos preguntar, como primer aspecto, qué tanto la escuela en cuestión se dedica a temas de organización, qué tanto a temas de administración, qué tanto a temas de dirección estratégica, o qué tanto a temas de negocio propiamente dichos. Nos parece que Antonio aceptaría que desde los momentos iniciales el IESE apuntó en un 50% a negocio, en un 10% a administración y en un 40% a temas estratégico-directivos.

Como segundo aspecto, nos deberíamos preguntar por algo más profundo, por lo que podríamos llamar el alma de la escuela. En el modelo Valero, el alma está hecha de política.

Y un tercer aspecto tiene que ver con el examen del estamento profesoral. En el IESE, la orientación que se perseguía marcó las políticas de selección del profesorado y de dedicación de dichos profesores. Entre el primer grupo de profesores, Valero eligió a profesionales jóvenes, de ejecutoria ya destacada en la vida de los negocios y con una profunda vocación académica. Esto permitió un buen equilibrio de su dedicación entre la enseñanza, la investigación y la continuidad en la vida "clínica".

Y todo esto fue lo que determinó muy pronto una atmósfera de aceptación del mundo empresarial hacia el nuevo proyecto.

* * *

Al paso de los años, y en medio de las grandes cifras de graduación de MBA en el mundo occidental, nuestra impresión es que el análisis de todo lo que supuso la aparición del IESE en Europa, y la reflexión sobre lo que fueron sus primeros tiempos, sigue siendo una fuente enormemente rica de criterios y de experiencias para la formación y el perfeccionamiento de los políticos de empresa. En realidad, aquella andadura ha supuesto una revolución aún no asimilada: aquí y allá siguen apareciendo estudios e investigaciones patrocinados por algunas de las más importantes publicaciones del área económica que se preguntan por la conexión real entre las escuelas de negocios y los negocios reales. Empiezan a publicarse artículos de destacados profesores que se lamentan de que las escuelas de dirección estén contratando profesores que ni saben de negocios ni los podrán entender jamás por el bloqueo que suponen sus "modelos" mentales, adquiridos en contextos totalmente teóricos que los empresarios nunca podrán aceptar, aunque se vistan con ropajes de "nuevas" tecnologías. Y otros se cuestionan todavía sobre si son mejor los programas cortos o los programas largos. Y unos y otros se preguntan cómo llegar a "una nueva síntesis ente el rigor académico y la relevancia del contenido directivo". Y aún se quejan de la falta de investigación significativa para los negocios, en la cual las escuelas han sido simplemente desplazadas por las grandes consultoras.

En definitiva, más allá de los rankings sesgados y frívolos que nos ofrecen las revistas de divulgación, seguimos andando a tientas hacia la asunción de la empresa como organización política y todo lo que esto comporta.

El conocimiento de la trayectoria fundacional del IESE podría ayudar muchísimo en la clarificación de este mundo. Aunque debemos dejar constancia de que, a nuestro juicio, este conjunto de puntos que hemos glosado dan lugar al modelo más complejo y arduo que se puede concebir.

Estos son los créditos de Antonio Valero.