

IESE

50th ANNIVERSARY

Revista de Antiguos Alumnos ✨ N° 108 / Diciembre 2007



Universidad de Navarra



CH

CAROLINA HERRERA





CH

CAROLINA HERRERA



INNOVACIÓN TECNOLÓGICA CON VALOR PARA EL NEGOCIO.

SERVIDORES IBM BLADECENTER

El mercado actual exige modelos de negocio que ayuden a incrementar la rentabilidad y permitan afrontar nuevos retos con innovación. En un entorno que demanda mayor capacidad de respuesta, flexibilidad operativa, productividad y reducción de costes, es necesario disponer de una infraestructura tecnológica ágil, flexible y segura, capaz de responder a las necesidades actuales y futuras de su negocio a la vez que proteger su inversión.

Con IBM BladeCenter dispondrá de una infraestructura IT mucho más eficaz, que le ayudará a simplificar la complejidad, facilitar la gestión y reducir el coste de su infraestructura Tecnológica... y con la capacidad de crecer cuando lo necesite su negocio.

Aumente el valor que la tecnología ofrece a su negocio. Apueste por la innovación.



Desde **MICRO-BLANC**, fundada en Barcelona en 1982, ofrecemos servicios basados en un modelo de negocio que nos permite adaptarnos en todo momento a las necesidades del mercado. Con delegaciones en Madrid, Barcelona y Valencia, ofrecemos soporte técnico con cobertura nacional, con más de 182 profesionales a su servicio.

Consulte ofertas de servidores IBM BladeCenter llamando al teléfono de MBI 93 531 60 00 o visitando www.microblanc.es

MBI
MICRO-BLANC
INFORMATICA, S.L.



IBM, el logo de IBM, el logo de BladeCenter y los nombres de los productos IBM son marcas registradas de International Business Machines Corporation en Estados Unidos y en otros países. Se reconocen todas las marcas. © IBM Corporation 2007. Todos los derechos reservados.

_DIARIO DE INFRAESTRUCTURA

_DIA 5: Los cables se están apoderando de nosotros. Conectan servidores infrautilizados con más servidores infrautilizados. ¡¡¡El uso de nuestra energía está fuera de control!!!

_DIA 7: He encontrado una solución a este desorden: el súper eficiente IBM BladeCenter. Nos ayuda a gestionar el uso de nuestra energía con su sistema de refrigeración inteligente con tecnología Cool Blue. Y con su nuevo procesador Quad-core Intel® Xeon® no tendremos que volver a sacrificar rendimiento por eficiencia. Fuera cables. Dentro Blades.

_DIA 8: Rico está atrapado bajo una gran bola de cables. He llamado a su mujer. Opina que es un sitio magnífico para él.



IBM.COM/ES/FUERACABLES





Bandeja Hoja de Parra
+ Botella Roda I Reserva 2003 75 €

**Esta Navidad, junto a
nuestra Hoja de Parra
va una botella del mejor Rioja.
Y en las bomboneras hay bombones
exclusivos de Paco Torreblanca.**



Bombonera 150 Aniversario
+ Selección de chocolates exclusivos
de Paco Torreblanca 57 €



La Cartuja de Sevilla

CONTIGO DESDE 1841



SOLICÍTE HOY MISMO NUESTRO CATÁLOGO DE REGALOS DE EMPRESA
LLAMANDO AL 900 1841 00. O ENTRE EN www.lacartujadesevilla.es



■ A fondo

| | |
|---|----|
| Para alcanzar los mayores “beneficios”. | |
| <i>Mons Javier Echevarría, Prelado del Opus Dei y Gran Canciller de la Universidad de Navarra</i> | 12 |
| La profesión de entender y dirigir empresas. <i>Prof. Jordi Canals</i> | 18 |
| El futuro de la formación empresarial. <i>Prof. Jay O. Light</i> | 28 |
| Tomando las riendas de la estrategia global. <i>Prof. Pankaj Ghemawat</i> | 42 |
| En 50 años, ¿Qué hemos aprendido sobre el liderazgo? <i>Prof. Paddy Miller</i> | 52 |

■ Es noticia

| | |
|------------------------------|-----|
| El IESE hoy | 60 |
| 50 años, 50 imágenes | 76 |
| Los valores de la excelencia | 91 |
| Un mundo mejor | 104 |
| Lo que hemos aprendido | 113 |

■ Agrupación

| | |
|-----------------------|-----|
| Felicidades | 126 |
| Global Alumni Reunion | 146 |
| Noticias | 162 |
| Agenda | 168 |

Índice de empresas

| | pág. | | pág. | | pág. |
|---|---------|---|----------|---|--------------|
| A. M. Stop Bilbao | 126 | DHL | 126 | Mettler-Toledo | 91 |
| AAC | 91 | DKV | 147 | Micro-Blanc Informática | 126 |
| Abascol y Asociados | 126 | DNS Polska | 126 | Microsoft Corp. | 126 |
| ABB Ltd | 91 | DOMICON | 126 | Mikron | 91 |
| Abbey | 162 | DuPont | 91 | Miquel y Costas & Miquel | 126 |
| Abbot Laboratories | 162 | ECT Multicaixa | 126 | Morgan Stanley | 147, 162 |
| Abertis Infraestructuras | 91 | Educational Broadcasting Corp. | 162 | MPG | 147 |
| Accenture | 162 | EKMGroup Human Capital | 126 | MRW | 147 |
| Acquisition to Business Investments | 126 | El Corte Inglés | 126 | National Venture Capital Association | 91 |
| AD Lumen Light Solution | 126 | Empresa Nacional para el Desarrollo | 126 | Nova Trading | 126 |
| Aerocomidas de C.V. Grupo Áreas México | 126 | Equity Fund Investments | 147 | Novartis | 162 |
| AJE | 162 | Ermengildo Zegna Group | 147 | O2 Ireland | 126 |
| AJEPER | 147 | Ernst&Young | 126, 162 | Olympus Optical España | 126 |
| Ambit Promociones y Obras | 126 | Estudio Jurídico Internacional | 126 | Parangon Consultores | 126 |
| Areas | 126 | Europroperty | 126 | Patrimonio Nacional | 126 |
| Arteoliva | 126 | EXEA Empresarial | 126 | Philips | 162 |
| Asociación de la Industris Textil Alemana | 91 | Explotacions Turístiques de les Illes | 126 | Porsche | 104 |
| AT&T | 91 | Fed. de Organizaciones de la Ingeniería | 126 | Prielá | 126 |
| Auto Buigas | 126 | Ferrovial | 162 | Procter&Gamble | 91 |
| AXXON Gestió de recursos humans | 126 | FITMAN | 126 | Pzu Zycie | 126 |
| Ayasa | 126 | Ford | 28 | Quelle-Schickedanz | 91 |
| BAA | 162 | Frigicoll | 126 | Realia Business | 126 |
| Bain and Company | 42, 162 | Fundació Privada Abadia de Montserrat | 126 | Reckitt Benckiser | 126 |
| Banca Catalana | 91 | Fundación Chandra | 104 | Recuperaciones de Plásticos de Barcelona | 126 |
| Banca Jover | 91 | Fundación ONCE | 104, 147 | Renta Corporación | 126 |
| Banca Riva y García | 91 | Fundación RENTA | 147 | Repsol YPF | 126 |
| Banco Atlántico | 91 | Funosa | 147 | Reserva Self Storage | 126 |
| Banco BANIF | 126 | General Motors | 42 | RFO | 147 |
| Banco de Asunción de Paraguay | 91 | GFT Iberia Solutions | 126 | Rhodia | 91 |
| Banco de Tokio | 91, 126 | Google | 52, 162 | Roland Berger | 162 |
| Banco Sabadell | 104 | Grupo Abrisa | 126 | RPM Racing | 126 |
| Banco Unión | 91 | Grupo Berlys | 126 | S. S. G. A. Alminara | 126 |
| Banco Urquijo | 104 | Grupo Celsa | 162 | Santander Central Hispano | 162 |
| Barclays | 162 | Grupo General Cable Sistemas | 126 | SAR Residencial y Asistencia | 126 |
| Barna Consulting Group | 126 | Grupo KONSAC | 147 | SENER | 126 |
| BBVA | 60, 91 | Grupo Panasa | 126 | SERCOTEL Hoteles | 126 |
| Boeing | 60 | Grupo Pharos | 126 | Sharp | 126 |
| Borges | 126 | Grupo Santander | 91, 162 | SHELL GAS | 126 |
| Boston Consulting Group | 91 | Grupo Siro | 104 | Siemens | 147 |
| Brigham&Women's Hospital | 91 | Grupo Tecam | 126 | Soc. Inv. Inmobiliaria Valores Industriales | 126 |
| Brightcove | 126 | Hewlett-Packard | 60 | SONY | 126 |
| Cámara de Comercio Germano-Mexicana | 91 | IBM | 91 | Sun Microsystems | 60 |
| Carrefour | 162 | IN2 | 126 | TD Securities | 126 |
| Casa Confort | 126 | Inditex | 162 | Techfoundries | 126 |
| Catenon Worldwide Executive Search | 126 | Industrias Metálicas Castelló | 126 | Telefónica | 91, 126, 162 |
| CEPSA | 91 | Infojobs.net | 147 | Tetra Pak | 91 |
| Change Capital Partners | 147 | Inforpress | 126 | The Boston Consulting Group | 162 |
| CIIF | 162 | In Store Media | 126 | The Shoptimer Institute | 126 |
| Cisco Systems | 91, 126 | Intelligent Software Components | 126 | Tiempo BBDO | 126 |
| Citigroup | 162 | Interban Network | 162 | Thirteen / WNET | 162 |
| CNBC | 126 | INTERES Invest in Spain | 162 | Toyota | 42 |
| Coca-Cola | 42, 147 | Inversiones Rigel | 126 | UBS | 126 |
| Coconet Polska | 126 | ISS | 147 | UCB Pharma | 126 |
| Codorniu | 126 | JA Consulting | 126 | Unisono Soluciones de Negocio | 91 |
| COGESA | 126 | Käthe Kruse Puppen GMBH | 91 | Vall d'Or Golf | 126 |
| Compañía Española de Laminación | 126 | Kola Real | 147 | Visteon | 60 |
| Controladora Comercial Mexicana | 126 | "la Caixa" | 91, 104 | Vives Vidal Vivesa | 126 |
| Corp. Interamericana de Entretenimiento | 126 | La Fageda | 104 | Wal-Mart | 42 |
| Corporación Puig | 91 | Laboratorios Abbott | 52 | Western Association of Venture Capitalists | 91 |
| Cottet | 126 | Laboratorios Leti | 147 | WGBH | 91 |
| CriticalEYE | 162 | Lappset | 126 | WLIW21 New York | 162 |
| DaimlerChrysler | 42 | Leeksek Iberica | 126 | WPP | 91 |
| DBS Bank | 91 | Lehman Brothers | 162 | XEROX | 126 |
| Dealers | 126 | Logistics Reply | 126 | Zonawebsite Madrid | 126 |
| DEC | 52 | McKinsey | 91, 162 | Zurich | 147 |
| Deloitte | 147 | Mecalux | 126 | | |
| Deutsche Bank | 162 | Merquinsa Mercados Químicos | 126 | | |

902 902 242
www.unipost.es

Cuando tus ideas llegan lejos

Así entendemos en Unipost la comunicación postal. Somos especialistas en marketing directo y nos encargamos de que tus campañas lleguen a tus clientes de manera eficaz. Cuando y como tú quieras. Para conseguirlo, cuidamos de todo el proceso al detalle. Desde la planificación estratégica a la distribución. Desde la preparación del envío a su seguimiento. Desde la gestión de bases de datos al asesoramiento. Cada paso es importante para llegar al objetivo con éxito.

POR TODO ELLO, MÁS ALLÁ DE SER EL MAYOR OPERADOR POSTAL PRIVADO, SOMOS EL CORREO QUE COMUNICA.

Uni Post
Servicio Postal Global

El correo que comunica

OLIVER WYMAN

**Mercer Management Consulting (incluyendo Diamond Cluster),
Mercer Oliver Wyman y Mercer Delta se han unido bajo un mismo nombre,
un mismo compromiso y un mismo enfoque: nuestros clientes.**

En Oliver Wyman, más de 2.500 profesionales en 40 oficinas de todo el mundo trabajamos con nuestros clientes para resolver sus retos empresariales más relevantes. Valoramos nuestro profundo conocimiento de las industrias en las que trabajamos y nuestra elevada especialización. Apreciamos que vayamos más allá de nuestras recomendaciones, asegurando su adecuada ejecución. Se apoyan en nosotros para lograr un impacto relevante tanto en sus ingresos como en sus beneficios.

Por todo ello, Oliver Wyman está ganando presencia en el mercado y crece más rápidamente que ninguna otra gran firma internacional de consultoría.

Conocimiento Sectorial

- Automoción
- Aviación, Aeroespacial y Defensa
- Comunicaciones, Medios y Tecnología
- Energía
- Servicios Financieros
- Salud
- Productos y Servicios Industriales
- Distribución Minorista y Consumo
- Transporte e Infraestructuras

Especialización

- Procesos de Transformación de Negocio
- Liderazgo y Organización
- Finanzas y Riesgo
- Marketing y Ventas
- Operaciones y Tecnología
- Estrategia

Pueden obtener más información sobre nosotros en oliverwyman.com

OLIVER WYMAN

Madrid

Paseo de la Castellana, 13 - Pl. 2
34/ 91 432 84 00

Barcelona

Marina 16 - Pl. 38
34/ 93 507 90 00

Madrid

Paseo de la Castellana, 216 - Pl. 13
34/ 91 531 79 00

| | pág. | | pág. | | pág. |
|---------------------------------------|-------------|---|-------------|--------------------------------------|-------------|
| Abascal, Vidal (PDG-II-81) | 126 | Gamechogoicoechea, Jon (PADE-59) | 76 | Obiol, Rafael (PDD '06) | 126 |
| Acin, Elena (MBA '96) | 104 | Gámiz, Antonio (PDD '70) | 126 | Pàniker, Mercedes (PADE-I-60) | 76 |
| Aguiló, Jordi (PDD '07) | 126 | Garai, Andrew (MBA '83) | 126 | Paredes, Julio (PDG-2-06) | 126 |
| Agustí, Jaime (MBA '85) | 126 | Garay, Mónica (EMBA '92) | 126 | Parera, Albert (PADE '62) | 126 |
| Aparicio, Marta Patricia (G-EMBA '06) | 126 | Garcés, Rebeca (MBA '96) | 126 | Parra, Catalina (MBA '96) | 104 |
| Arpi, Quim (PDD-1-05) | 126 | García, Antoni (PDG-I-86) | 104 | Pascual, Javier (EMBA '98) | 113 |
| Awosika, Ibukun (G-EMBA '04) | 113 | García, Edelmino (EMBA '00) | 126 | Pascual, Ramón (PDG '90) | 126 |
| Ayuso, José Luis (PDG '74) | 126 | García, Juan Manuel (PDD-B-02) | 126 | Pedraza, Pau (PDD-3-07) | 126 |
| Balaguer, Jordi (PDD-3-07) | 126 | Garrido, Montse (MBA '94) | 162 | Peig, Félix (PADE '59) | 76 |
| Balmori, Ricardo (MBA '88) | 126 | Garro, Javier (MBA '88) | 126 | Pich-Aguilera, Rafael (PADE '59) | 126 |
| Barcelona, Ricardo (MBA '85) | 126 | Gil, María Emilia (PADE '07) | 126 | Pobre, Ventura (PADE '96) | 126 |
| Bauer, Manfred (PDG '07) | 126 | Glowackim, Michal (AMP-Warsaw-07) | 126 | Pont, Antonio (PDG-I-73) | 126 |
| Bernal, Francisco Javier (MBA '77) | 126 | Goenaga, Domingo (PDG '85) | 126 | Prieto, María Jesús (PADE-II-89) | 126 |
| Borgers, Franz (AMP-Munich-05) | 113 | Gómez, Arturo (PDD-C-04) | 126 | Puig, Antonio (PADE '66) | 126 |
| Bori, José Alberto (MBA '66) | 76 | González, Carlos (MBA '76) | 126 | Puig, Marian (PDG-I-64) | 91 |
| Bourbon, Pascal (MBA '00) | 126 | González, Felipe (PADE-II-89) | 126 | Quera, José Antonio (PADE-I-60) | 76 |
| Brañas, Agustín (PDD '98) | 126 | González, Juan Manuel (MBA '79) | 104 | Ramis, Miguel (PDD-Illes Balears-06) | 126 |
| Brufau, Antonio (PDD-II-78) | 126 | González-Adalid, Antonio (MBA '75) | 76, 147 | Ramos, Ricardo (PDD-III-98) | 126 |
| Bueno, Guillermo (PADE-59) | 76 | González de Canales, Felipe (PADE '89) | 126 | Raventós, Mar (PADE-I-01) | 126 |
| Bukowski, Tomasz (AMP-Warsaw-07) | 126 | González, José (PDD '06) | 126 | Redondo, Charo (PDD-3-07) | 126 |
| Busquets, Josep (PADE-I-75) | 126 | Grisolia, Leonardo Walter (MBA '95) | 113 | Reinoso, Victoriano (MBA '73) | 76 |
| Camprubí, Pius (PADE '05) | 126 | Gual, Juan (PDD-Illes Balears-06) | 126 | Reiser, Miguel (MBA '02) | 126 |
| Canalejo, Santiago (MBA '98) | 126 | Guaza, Juan Carlos (PDD '06) | 126 | Riviere, Agustín (PDD '86) | 126 |
| Cardellach, José María (PDD '72) | 126 | Gutiérrez, Domingo (PDD '06) | 126 | Robert, Francesc (PADE '07) | 126 |
| Casanova, Fernando (MBA '76) | 126 | Hepp, Ricardo (MBA '99) | 113 | Roig, Bartolomé (PDG-72) | 76 |
| Cervigón, Juan (MBA '84) | 126 | Hernández, Luis (PADE-I-00) | 126 | Roig, Jaume (PDD-3-07) | 126 |
| Christenson, Andrea (MBA '83) | 91 | Hervás, Diego (PDD '03) | 126 | Romero, Enrique (PADE-I-60) | 76 |
| Codó, Carles (PADE '07) | 126 | Hueso, Guillermo (PDD '06) | 126 | Rosell, Rafael (PDD '06) | 126 |
| Collin, Joseph (MBA '94) | 126 | Ibraheem Sapphi'Ra (G-EMBA '05) | 162 | Ruiz de Azcárate, Javier (PADE '07) | 126 |
| Colom, Antoni (PDD-Illes Balears-06) | 126 | Janas, Marek (AMP-Warsaw-07) | 126 | Ruiz, José Luis (EMBA-S-07) | 126 |
| Colón, Cristóbal (PDG-98) | 104 | Joly, Juan (PADE-59) | 76 | Sala, José (PADE-I-60) | 76 |
| Constantí, Arturo (MBA '81) | 126 | Kasai, Akihiro (MBA '95) | 126 | Samaranch, Juan Antonio (PADE '62) | 76, 126 |
| Costa, Miquel (PADE '07) | 126 | Kedzior, Jacek (AMP-Warsaw-07) | 126 | San Román, Ramón (PDG '66) | 76 |
| Cottet, Javier (PDG-I-01) | 126 | Kozakiewicz, Dominika (AMP-Warsaw-07) | 126 | Sanabras, Jaume (PDG-I-99) | 126 |
| Cusi, Salvador (PADE-I-61) | 126 | Lataša, Juan Antonio (EMBA '97) | 126 | Sanfeliu, Josep Lluís (G-EMBA '06) | 126 |
| Darras, Caty (PDD '07) | 126 | Layton, William (MBA '95) | 162 | Santamaría, Pilar (PDD-R-01) | 126 |
| de Echevarría, José Luis (PADE-62) | 76 | López-Ibor, Vicente (AMP '05) | 126 | Saraiva, Nuno (MBA '05) | 126 |
| de la Mata, Juan Carlos (PADE-A-04) | 126 | Lucarini, Sandro (MBA '96) | 126 | Sendagorta, Jorge (PADE '90) | 126 |
| de la Pezuela, Enrique (MBA '66) | 76 | Manzanares, José Luis (PDG '06) | 126 | Silvela, Felipe (PDD-VIII-99) | 126 |
| de Stefano, Mauricio (PDD '06) | 126 | Martín, Francisco (PDG-II-06) | 126 | Socias, Enrique (DPME '82) | 126 |
| de Ugarte, Luis (PADE '01) | 126 | Martín, José Gabriel (PDG '89) | 126 | Soriano, Fernando (PADE '07) | 126 |
| del Pino, María (MBA '91) | 91 | Martínez, Víctor (PADE-VLC-05, MBA '78) | 126 | Sust, Josep Mª (PADE '07) | 126 |
| Domenech, Eudald (PADE-I-05) | 126 | Masiá, Fernando (MBA '83) | 126 | Taberna, José León (PDG-III-80) | 126 |
| Dunaif, Tony (MBA '93) | 126 | Masifern, Esteban (PDD-60) | 76 | Tintoré, Joaquin (PDG '62) | 126 |
| Durán, Alberto (MBA '96) | 104 | Medina, Elena (PDD-V-05) | 126 | Torres, Raúl (PDD-3-07) | 126 |
| Estruch, Jordi (PADE-1-07) | 126 | Mendizábal, Abene (PDD-3-07) | 126 | Trujillano, Pedro (PDD-3-07) | 126 |
| Etchart, Pablo (MBA '98) | 113 | Mercader, Jordi (MBA '69) | 126 | Urarte, Marcos (PDG '94) | 126 |
| Fainé, Isidre (PDG-I-74) | 91 | Merghart, Lorraine (MBA '84) | 126 | Urteaga, Percy (MBA '98) | 113 |
| Farrán, Juan (PADE-60) | 76 | Molíns, Casimiro (PADE-60) | 76 | Van der Kooi, Rik (MBA '92) | 126 |
| Ferreres, David (PDD-3-07) | 126 | Montaner, Alex (PDD '07) | 126 | Van Hearingen, Fiona (GEMBA '02) | 113 |
| Ferrero, Pilar (PADE '72) | 126 | Morales, José Ignacio (EMBA '04) | 113 | Vaquero, Marc (MBA '06) | 126 |
| Fina, Marta (PDD '07) | 126 | Morozini, Adriàno (G-EMBA '05) | 104 | Vilanova, Nuria (PADE-II-99) | 126 |
| Fontán, Diego (EMBA '04) | 126 | Mullerart, Joan (PDD '88) | 126 | vom Stein, Martin (PDD-1-05) | 126 |
| Fossas, Ignasi (PADE-1-07) | 126 | Mungai, Edward (PhD 02-07) | 113 | Wang, Yanshang (MBA '01) | 126 |
| Franchellá, Gustavo (EMBA '90) | 126 | Muñoz-Cuellar, Miguel (PDG-II-93) | 126 | Wen, Li (MBA '01) | 113 |
| Frey, Jan (MBA '83) | 126 | Narbone, Carlo (MBA '99) | 126 | Yu, Myra (MBA '99) | 91 |
| Furrer, Wendy (MBA '01) | 126 | Navarrete, Pedro (MBA '82) | 126 | Zunzunegui, Jaime (MBA '02) | 126 |
| Galcerán, Carlos (PADE-I-01) | 126 | Núñez, Antonio (PDG '79) | 126 | | |



Triple compromiso

ACME le presenta su nueva imagen para las actividades de edificación y rehabilitación en la Península Ibérica. A lo largo de su experiencia en España, su única razón de ser ha sido y seguirá siendo la misma:

RESPECTAR EL TRIPLE COMPROMISO ADQUIRIDO CON SUS CLIENTES DESDE EL PRINCIPIO

- Precio global garantizado
- Plazo de entrega firme
- Calidades perfectamente definidas





www.acme.es

93 261 63 00 • 91 379 67 00



Garantía de compromiso



**Sea cual sea
el destino
de su negocio**

**le ayudamos
a alcanzarlo**

Porque en el mundo de los negocios ya no existen fronteras, la red global de firmas miembro de KPMG, presente en 148 países, le ayuda a conseguir sus objetivos ofreciéndole servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio.

www.kpmg.es

seeing and hearing like never before



LLEGA MÁS ALLÁ DE DONDE ALCANZA LA VISTA TAL Y COMO LA OÍDOES. VIAJA MÁS ALLÁ DEL SONIDO HASTA DONDE NUNCA IMAGINASTE. HASTA UN LUGAR DONDE TUS MANOS ATRAPAN LAS IMÁGENES Y LA MÚSICA FLUYE POR TUS DEDOS. HASTA UN LUGAR DONDE LOS COLORES SE SIENTEN, LOS SONIDOS SE DEUSTAN Y TODO ELLO SE CONVIERTE EN UNA VIVENCIA ÚNICA. YA ESTÁ AQUÍ KURO. EXPERIMENTA POR TI MISMO ESTA INCREÍBLE SENSACIÓN EN WWW.PIONEER.ES



¡CINCUENTA AÑOS!

Una edad de madurez y plenitud para una persona. Una edad de juventud, ilusión y esperanzas para una institución, que es aún muy joven.

11

Este número de la *Revista de Antiguos Alumnos* quiere ser, sobre todo, un acto de agradecimiento. A los que lo fundaron, lo pusieron en marcha, lo impulsaron y lo desarrollaron: profesores, empleados, directivos y colaboradores. A los que confiasteis vuestra formación al IESE y habéis mantenido vuestra confianza, con vuestro cariño, y con vuestra ayuda, y con vuestra exigencia. Y a tantas personas en todo el mundo, que nos han ayudado de tantas maneras.

Y quiere ser también una explicación de lo que es el IESE, de lo que pretende y de cómo ha llegado hasta esta edad de juventud y de madurez, de realizaciones, de ilusiones y de proyectos. Mons. Javier Echevarría, Gran Canciller de la Universidad de Navarra y Prelado del Opus Dei, explica el espíritu que anima al IESE, tal como se lo inculcó su fundador, San Josemaría Escrivá. El profesor Jordi Canals, director general del IESE, recoge las experiencias de estos cincuenta años de reflexión y docencia sobre la dirección de empresas en nuestra Escuela. El marco internacional de esa tarea lo proporciona Jay O. Light, decano de la Harvard Business School. Y los profesores Pankaj Ghemawat y Paddy Miller aportan sus puntos de vista sobre lo que hemos aprendido y sobre lo que sabemos hoy sobre la ciencia –¿arte, oficio?– de dirigir organizaciones humanas, preludio de otras reflexiones que irán apareciendo en los próximos números de la Revista, dedicados a este cincuentenario.

La sección *Es noticia* la hemos preparado con mucho cariño: como siempre, pero con más cariño, si cabe. Cuando nos presentan una persona de cincuenta años, vemos lo que es hoy, como fruto de medio siglo de vida: de su trabajo y su esfuerzo, pero también de las influencias de otras personas y de los acontecimientos de su entorno. Qué es el IESE hoy, cómo ha llegado a ser, cómo nos habéis ayudado a que sea lo que es... El árbol fue semilla, pero también la semilla fue árbol.

No es un secreto para nadie que los Antiguos Alumnos sois una formidable fortaleza del IESE, que no habría llegado a ser lo que es si vosotros no lo hubieseis hecho posible. Por eso hemos contado también con vosotros para esta celebración, recogiendo algunas de vuestras felicitaciones, porque nos alegra que todos celebréis esta fiesta con nosotros. Y seguiremos contando con vosotros en los próximos números de la Revista.

Este número es extraordinario –o sea, se sale de lo ordinario. Por eso no encontraréis las secciones habituales de la Revista, que volverán a aparecer en los números próximos. Sólo hemos hecho una excepción con la Global Alumni Reunion del pasado mes de septiembre, porque fue el primer acto de la celebración de este medio siglo de vida del IESE, la primera reunión familiar de todos en vuestra casa. Y no será la última. ¡Os esperamos! Y gracias de nuevo por vuestra ayuda.

EDITORIAL

Antonio Argandoña
Director de la Revista de Antiguos Alumnos
argandona@iese.edu

50th
ANNIVERSARY
IESE

EN EL CINCUENTENARIO DEL IESE

PARA ALCANZAR LOS MAYORES "BENEFICIOS"

Mons. Javier Echevarría, Prelado del Opus Dei y Gran Canciller de la Universidad de Navarra

Mi primera reacción, al recordar que se cumplen cincuenta años de la fundación del IESE, ha sido de honda gratitud a Dios por las gracias que ha derramado sobre muchas personas, sirviéndose de este centro universitario.

Se me hace muy presente, además, la ilusión sobrenatural y humana de San Josemaría Escrivá de Balaguer cuando impulsó esta iniciativa. Era consciente del bien que el IESE, inspirado por el espíritu del Evangelio, podría llevar a la sociedad. Al promover su puesta en marcha, 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 a su trabajo una orientación plenamente cristiana y, por tanto, verdaderamente humana.

Desde los primeros pasos del IESE –que no habría sido posible sin el interés de la sociedad civil–, fieles del Opus Dei, Cooperadores y amigos, junto con muchas otras personas, apoyaron decididamente el proyecto, conscientes de que contribuiría a desarrollar con rectitud el trabajo de la dirección de empresas y, en consecuencia, al mejoramiento de la sociedad. A todos va mi oración y mi pensamiento agradecido; a los que aún colaboran con esta labor apostólica aquí abajo y a los que continúan empujándola desde el Cielo.

Más allá de la voluntad fundacional y de la misión confiada al IESE, este cincuentenario me lleva a recordar algunas enseñanzas de San Josemaría, que están en el corazón de la doctrina cristiana sobre la santificación del trabajo ordinario. Esas enseñanzas tienen un valor permanente en todos los sectores de la actividad humana; también, por tanto, para quienes se ocupan de tareas

de management. Constituyen un punto de referencia para los que se esfuerzan por mejorar ese campo profesional, cada día más importante para el desarrollo humano y social de los pueblos.

QUERER A LAS PERSONAS

Conservo muy vivas las imágenes de aquel día de octubre de 1972, en el que San Josemaría mantuvo un expresivo diálogo con directivos del centro y con otros empresarios de la sede del IESE, durante su inolvidable *catequesis* por la península ibérica. Uno de los asistentes le preguntó cuál debería ser la primera virtud de un empresario. La respuesta se centró en la caridad, «porque con la justicia sola no se llega», puntualizó. Fue ésta una enseñanza constante del Fundador del Opus Dei, quien afirmaba que «la mejor caridad está en excederse generosamente en la justicia»¹. También comentaba: «Justicia es dar a cada uno lo suyo; pero yo añadiría que esto no basta. Por mucho que cada uno merezca, hay que darle más, porque cada alma es una obra maestra de Dios»².

Desde luego, la caridad no debe confundirse con un vago sentimiento de solidaridad con las personas o los pueblos necesitados, pero lejanos. No me refiero a la verdadera solidaridad cristiana, sobre la que Juan Pablo II nos ha dejado enseñanzas de gran profundidad. Es humano compadecerse de las necesidades ajenas; sin embargo, la caridad supone mucho más. «La caridad de Cristo no es sólo un buen sentimiento en relación al prójimo; no se para en el gusto por la filantropía. La caridad, infundida por Dios en el alma, transforma desde dentro la inteligencia y la voluntad: fundamenta sobrenaturalmente la amistad y la alegría de obrar el bien (...). La caridad cristiana no se limita a socorrer al necesitado de bienes económicos; se dirige, antes que nada, a respetar y comprender a cada

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE

MÁS ALLÁ DE LOS PROYECTOS AMBICIOSOS Y DE LA CONSECUCCIÓN DE GRANDES BENEFICIOS, LO MÁS IMPORTANTE EN UNA EMPRESA SE CONCRETA EN PROMOVER EL BIEN DE LAS PERSONAS QUE ALLÍ DESPLIEGAN SU ACTIVIDAD O MANTIENE RELACIONES MÁS O MENOS ESTRECHAS CON ESA INICIATIVA.

individuo en cuanto tal, en su intrínseca dignidad humana y de hijo o hija del Creador»³.

Más allá de los proyectos ambiciosos y de la consecución de grandes beneficios, lo más importante en una empresa se concreta en promover el bien de las personas que allí despliegan su actividad o mantiene relaciones más o menos estrechas con esa iniciativa. No se puede poner en sordina –a pesar de las urgencias y premuras de una competitividad exacerbada– esa exigencia primordial de la moral cristiana, cuya esencia y originalidad está en seguir e imitar a Jesucristo, especialmente en su amor⁴. Como enseñaba el venerado Papa Juan Pablo II, «el modo de actuar de Jesús y sus palabras, sus acciones y sus preceptos, constituyen la regla moral de la vida cristiana»⁵. En esa actuación, compuesta de obras y de palabras, siempre con especial referencia al mandamiento de la caridad fraterna (cfr. *Jn* 13, 34-35), se revela de modo inequívoco el amor de Jesús al Padre y a los hombres, y la primacía del amor. También Benedicto XVI ha recordado con fuerza que Dios es Amor (cfr. *1 Jn* 4, 16). «Y, puesto que es Dios quien nos ha amado primero (cfr. *1 Jn* 4, 10), ahora el amor ya no es sólo un “mandamiento”, sino la respuesta al don del amor, con el cual viene a nuestro encuentro»⁶.

San Josemaría, por su gran amor a sus hermanos los hombres, insistía en la perenne enseñanza cristiana, que reconoce y afirma el valor intrínseco de la persona y que exige el trato que corresponde a un ser creado a imagen de Dios, llamado a ser hija o hijo suyo. Esto implica no sólo respetar a todos, sin manipulaciones ni manejos interesados; sino también querer de verdad a cada uno, tanto como sea posible en cada situación: comenzando por los más próximos y manifestando ese efecto con obras concretas de servicio.

PROFESIONALIDAD, JUSTICIA Y PREOCUPACIÓN POR TODOS

Un hombre, una mujer, con rectitud de intención, con nobleza de ánimo, sabe buscar la justicia y hacer el bien



Un hombre, una mujer, con rectitud de intención, con nobleza de ánimo, sabe buscar la justicia y hacer el bien en el ámbito de las relaciones laborales. Una empresa correctamente orientada persigue el bien de las personas, y no sólo unas meras y caducas satisfacciones materiales.

RESPECTAR CUMPLIDAMENTE LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES, CLIENTES, CONSUMIDORES, RESPONDE A UNA EXIGENCIA DE JUSTICIA, A UNA RESPONSABILIDAD PRECISA Y UNIVERSAL. ESA META DE ALCANZAR CUANTO CONTRIBUYE REALMENTE AL BIEN DE QUIENES RECIBEN LOS FRUTOS DE UNA ACTIVIDAD, IMPULSA A IR MÁS ALLÁ DE LO EXCLUSIVAMENTE JUSTO, ES HACER MÁS HUMANO ESTE MUNDO NUESTRO.

en el ámbito de las relaciones laborales. Una empresa correctamente orientada persigue el bien de las personas, y no sólo unas meras y caducas satisfacciones materiales. La doctrina social de la Iglesia señala que la actividad económica no ha de tender solamente a multiplicar los bienes producidos, con el único objetivo de aumentar el lucro o el poder, sino que debe estar ordenada ante todo al servicio de las personas, de todo el hombre y de la entera comunidad humana⁷. Respetar cumplidamente los derechos de los trabajadores, clientes, consumidores, responde a una exigencia de justicia, a una responsabilidad precisa y universal. Esa meta de alcanzar cuanto contribuye realmente al bien de quienes reciben los frutos de una actividad, impulsa a ir más allá de lo exclusivamente justo, es hacer más humano este mundo nuestro.

La integridad personal y la justicia, por ser necesarias en todas las relaciones humanas, también han de ponerse en práctica en el ámbito de la empresa. No cabe olvidar que quien carece de la voluntad de dar a cada uno lo suyo en cuanto persona, se empobrece a sí mismo y enturbia la convivencia. Y toda injusticia engendra desunión y tensiones, que pueden llegar a provocar graves violencias.

San Josemaría se refirió con frecuencia a la importancia de ser siempre veraces y justos, tanto en lo grande como en lo pequeño. Le gustaba detallar situaciones concretas; y, como se lee en una de sus homilias, alentaba «el propósito de no juzgar a los demás, de no ofender ni siquiera con la duda, de ahogar el mal en abundancia de bien, sembrando a nuestro alrededor la convivencia leal, la justicia y la paz»⁸.

En la empresa, como en otros ámbitos de la existencia humana, pueden surgir circunstancias que dificultan la armonía entre las personas. Envidias, rencores, discordias, agravias personales, e incluso las lógicas diferencias de carácter o de legítimos puntos de vista, pueden hacer difícil la consecución de objetivos comunes y, sobre todo, el ejercicio de la caridad cristiana. San Josemaría, consciente de esos riesgos, animaba a ejercitarse en la caridad y en las virtudes que la acompañan –la disponibilidad para

colaborar, la comprensión, la paciencia, la capacidad de perdón, etc.–, que constituyen el entramado del verdadero espíritu de servicio. Afirmaba: «¡Qué difícil parece a veces la tarea de superar las barreras, que impiden la convivencia humana! Y, sin embargo, los cristianos estamos llamados a realizar ese gran milagro de la fraternidad: conseguir, con la gracia de Dios, que los hombres se traten cristianamente, *llevando los unos las cargas de los otros* (cfr. Gal 6, 2), viviendo el mandamiento del Amor, que es vínculo de la perfección y resumen de la ley (cfr. Col 3,14; Rm 13, 10)»⁹.

UNIDAD DE VIDA

Otra enseñanza central de San Josemaría se refiere a la unidad de vida; es decir, a la coherencia o integridad cristiana de todos los ámbitos de la persona. En una homilía pronunciada ante más de veinte mil personas en el Campus de la Universidad de Navarra –corría el mes de octubre de 1967–, condensó algunos rasgos esenciales de este espíritu, que venía difundiendo desde el 2 de octubre de 1928, fecha en la que el Señor le hizo ver el Opus Dei. Recordaba en aquella ocasión que, desde los comienzos de su trabajo apostólico, solía decir, a quienes se acercaba a su labor pastoral, que «tenían que saber *materiarizar* la vida espiritual. Quería apartarlos así de la tentación, tan frecuente entonces y ahora, de llevar como una doble vida: la vida interior, la vida de relación con Dios, de una parte; y de otra, distinta y separada, la vida familiar, profesional y social, plena de pequeñas realidades terrenas»¹⁰.

En aquella homilía –se han cumplido hace poco cuarenta años–, animaba a los asistentes a esa Santa Misa a cultivar una fuerte unidad de vida entre la fe que profesaban y su modo concreto de comportarse: a ser coherentes con su condición de cristianos en la familia, en el trabajo y en la sociedad. Y añadía con fuerza: «Hay una única vida, hecha de carne y espíritu, y ésa es la que tiene que ser –en el alma y en el cuerpo– santa y llena de Dios: a ese Dios invisible, lo encontramos en las cosas visibles y materiales»¹¹.

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE



Mientras tú te ocupas de todo en tu empresa...
¿quién se ocupa de tu trabajo?

ISS pone a tu disposición a más de 25.000 especialistas en:

- mantenimiento técnico**
- limpieza especializada**
- suministros higiénicos**
- control de plagas**
- higiene ambiental**
- jardinería**

para que no te distraigas y puedas dedicar tu atención a lo que realmente importa. Solicita el servicio que necesites directamente, sin intermediación y donde lo necesites. No perdamos el tiempo, es hora de trabajar.

SAN JOSEMARÍA ENSEÑÓ QUE UNA CONSECUENCIA NECESARIA DEL AMOR A LA LIBERTAD PERSONAL ES EL PLURALISMO. CABEN MUCHOS MODELOS DE EMPRESAS Y DIVERSÍSIMOS ESTILOS DE DIRIGIR; PERO UN HOMBRE DE FE, UN CRISTIANO DE CONCIENCIA RECTA Y BIEN FORMADA, RESPONSABLE, PROCURARÁ QUE TODOS ESOS ASPECTOS SEAN COHERENTES CON LA FE Y LA MORAL DE JESUCRISTO.

No asimilaría esa unidad de conducta propia del cristianismo quien se limitara a cumplir sus deberes hacia Dios en un ámbito exclusivamente "personal" –incluso siendo generoso en la ayuda material a las iniciativas apostólicas–, pero fuera negligente en impregnar sus deberes familiares, profesionales y sociales con el espíritu del Evangelio. San Josemaría se dolía por el hecho de que «muchos cristianos han perdido el convencimiento de que la integridad de vida, reclamada por el Señor a sus hijos, exige un auténtico cuidado en realizar sus propias tareas, que han de santificar, descendiendo hasta los pormenores más pequeños. (...) El trabajo de cada uno, esa labor que ocupa nuestras jornadas y energías, ha de ser una ofrenda digna para el Creador, *operatio Dei*, trabajo de Dios y para Dios: en una palabra, un quehacer cumplido, impecable»¹².

También faltaría a este rasgo esencial de quien se sabe hijo de Dios, la persona que descollara en una actividad profesional a la que no tuviera acceso el espíritu del Evangelio, o en la que se eludiese normas éticas básicas. Un cristiano no puede dejar de serlo en ningún momento: ni en la empresa, ni en cualquier otro ámbito de su existencia. Además de conocer a fondo los fundamentos de la moral, y especialmente las normas más relacionadas con su profesión, tiene el deber de ser prudente para no tomar decisiones ni adoptar modelos de conducta o diseños organizativos, que puedan perjudicar injustamente a terceros o causar escándalo.

San Josemaría enseñó que una consecuencia necesaria del amor a la libertad personal es el pluralismo¹³. Caben muchos modelos de empresas y diversísimos estilos de dirigir; pero un hombre de fe, un cristiano de conciencia recta y bien formada, responsable, procurará que todos esos aspectos sean coherentes con la fe y la moral de Jesucristo. Lo conseguirá si acierta a evaluar críticamente teorías y propuestas, para filtrarlas o ajustarlas según un enfoque cristiano del hombre y de la empresa, de acuerdo con los grandes principios y criterios de la doctrina social de la Iglesia¹⁴, en la que encontrará orientaciones seguras

para que el campo de su iniciativa profesional sea un ámbito donde las personas crezcan en humanidad.

La clave está en profundizar en el sentido del propio trabajo, medio para contribuir al progreso de la sociedad e instrumento principalísimo de santificación personal y de apostolado, pues comporta múltiples oportunidades de ayudar a los demás con espíritu de servicio. «Acostúmbrate a referir todo a Dios»¹⁵, aconsejaba San Josemaría. Era la fuente de su gran certeza: «Cuando un cristiano desempeña con amor lo más intrascendente de las acciones diarias, aquello rebosa de la trascendencia de Dios»¹⁶.

Realizado de este modo, el trabajo empresarial –además de conseguir éxitos económicos y sociales– logra alcanzar el mayor *beneficio*: encontrarse con Dios, servirle y amarle; y hacer que muchas personas hallen al Señor y aprendan a servirle y amarle en el ámbito de su ocupación profesional y de las múltiples actividades de la vida ordinaria. En una palabra, se convierte realmente en instrumento para la santificación propia y ajena.

¹ San Josemaría, *Amigos de Dios*, n. 83.

² *Ibid.*

³ San Josemaría, *Es Cristo que pasa*, nn. 71-72.

⁴ Cfr. Juan Pablo II, encíclica *Veritatis Splendor*, 6-VIII-1993, n. 19.

⁵ *Ibid.*, n. 20.

⁶ Benedicto XVI, encíclica *Deus Caritas Est*, 25-XII-2005, n. 1.

⁷ Cfr. *Catecismo de la Iglesia Católica*, n. 2426.

⁸ San Josemaría, *Es Cristo que pasa*, n. 72.

⁹ *Ibid.*, n. 157.

¹⁰ Homilía "Amar el mundo apasionadamente", en *Conversaciones con Mons. Escrivá de Balaguer*, n. 114.

¹¹ *Ibid.*

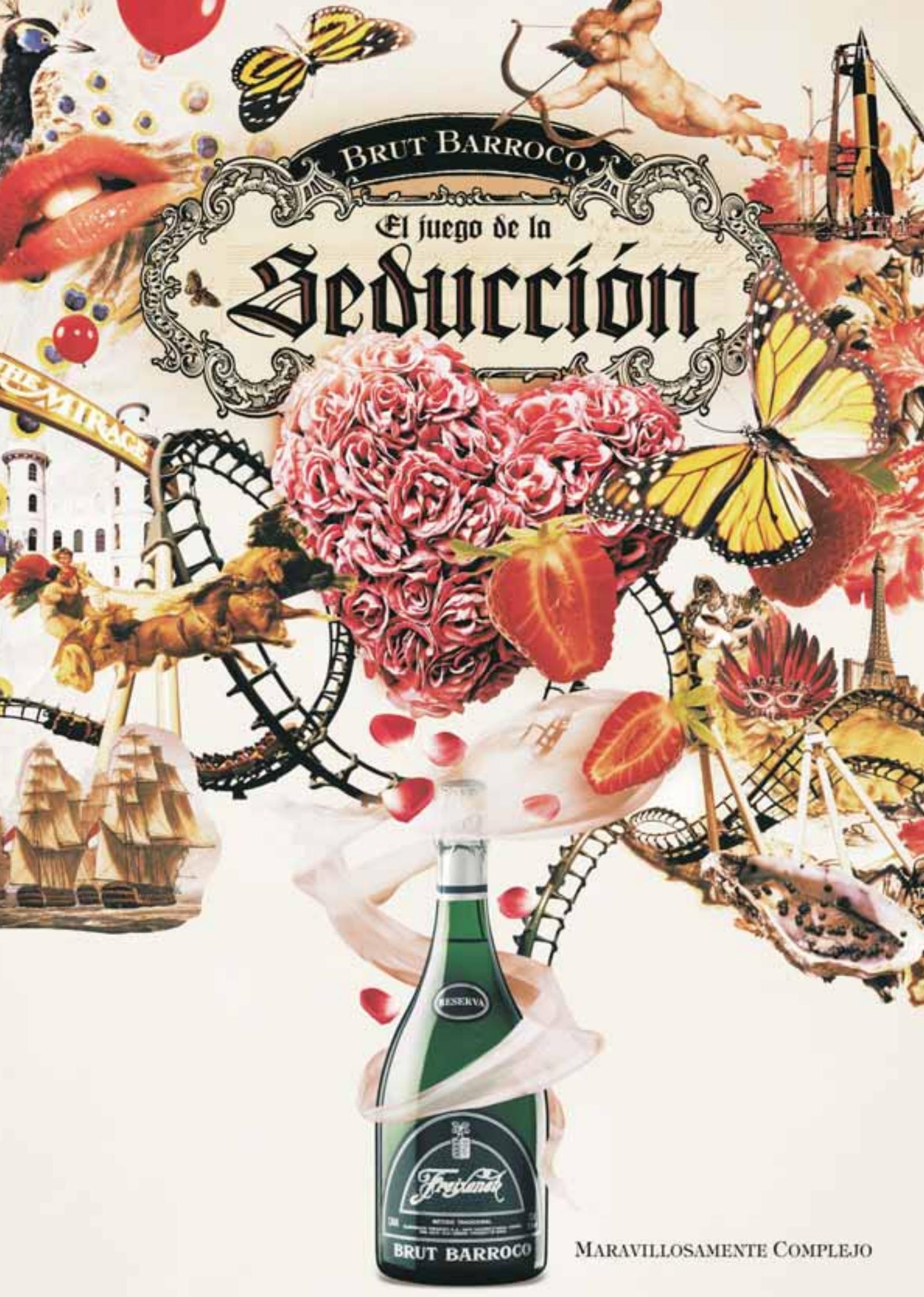
¹² San Josemaría, *Amigos de Dios*, n. 55.

¹³ Cfr. *Conversaciones, cit.*, n. 67.

¹⁴ Han sido recopilados recientemente por la Pontificia Comisión "Justicia y Paz" en el *Compendio de Doctrina Social de la Iglesia*. Madrid/Barcelona: BAC/Planeta. Madrid. 2005.

¹⁵ San Josemaría, *Surco*, n. 675.

¹⁶ *Conversaciones, cit.*, n. 116.



BRUT BARROCO

El juego de la

Seducción

RESERVA

Freixland

BRUT BARROCO

MARAVILLOSAMENTE COMPLEJO

INTERNATIONALIS

rial Situa...

RIGOR

SOCIETAS



HUMANITATE



50 AÑOS DE EXPERIENCIA DESDE EL IESE

LA PROFESIÓN DE CREAR Y DIRIGIR EMPRESAS

Prof. Jordi Canals, director general del IESE

¿Qué distingue al IESE del resto de escuelas de dirección de empresas?
¿Cuáles son las características que la hacen única? Este artículo repasa algunos de los pilares fundacionales del IESE, los valores esenciales que todavía hoy perduran.

Las personas del IESE comparten un ideal fundacional: mejorar la preparación de empresarios y directivos, desde la convicción de que su desarrollo redundará en la mejora de la sociedad.

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE

Cualquier empresa, cualquier organización, debe formularse con frecuencia algunas cuestiones básicas: ¿Cuál es su misión? ¿Qué cualidades la hacen diferente de otras organizaciones? Hace ahora cincuenta años, el profesor Antonio Valero recibió el encargo de San Josemaría Escrivá, fundador de la Universidad de Navarra, de promover la creación de un centro de posgrado, dentro de la Universidad de Navarra, para la formación de hombres y mujeres de empresa. En aquel encargo, y en su concreción posterior, se contienen algunos trazos fundamentales del IESE, imprescindibles para comprender la trayectoria de nuestra escuela.

UN SENTIDO PARA LA EMPRESA Y EL TRABAJO DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESA

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. Por encima de las diferencias de perspectiva y opinión propias de una sociedad plural, las personas que han trabajado y trabajan en el IESE comparten un ideal fundacional: mejorar la preparación profesional y personal de empresarios y directivos, desde la convicción de que su desarrollo redundará en mejores empresas, y de que estas empresas contribuirán a mejorar la sociedad en la que operan. Por consiguiente, en la misión del IESE se encuentra un empeño específico por la mejora personal, condición indispensable para cualquier cambio social que merezca la pena.

La empresa ha sido una de las grandes innovaciones sociales del siglo XX. La emergencia de la empresa moderna ha impulsado el crecimiento económico, la creación de ocupación, la innovación y la generación y difusión de conocimiento. Estas transformaciones han sido posibles, en buena parte, gracias al liderazgo de mujeres y hombres de empresa que las han impulsado.

El IESE quiere ofrecer a estos profesionales un contexto de formación y aprendizaje en el que puedan reflexionar, aprender, mejorar y aspirar a retos más altos. En este sentido, el IESE, desde su primer programa, entendió la profesión del empresario o alto directivo no sólo como una actividad legítima, sino como una profesión con unos trazos claros (hacer, promover y hacer que otros hagan); una profesión que requiere unas competencias necesarias para poder desarrollarla de modo excelente, como ocurre, análogamente, en la medicina o en la abogacía.

UNA CONCEPCIÓN INTEGRADORA DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS: LA PERSPECTIVA DE DIRECCIÓN GENERAL

La formación de mujeres y hombres de empresa en el IESE ha adoptado siempre una perspectiva integradora e integral. Integradora de las diversas áreas y funciones de la empresa, así como de las diversas responsabilidades y retos de los primeros ejecutivos en una organización. Integral porque contempla las diversas facetas económicas, profesionales, humanas y éticas de la profesión de dirigir empresas. Los programas y actividades del IESE se han dirigido a profesionales con muchos años de experiencia desde que, en 1958, se impartió el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE). Aquel primer PADE contó con veinte empresarios y altos directivos de diversas empresas españolas. Hoy, estos programas siguen siendo un pilar central de la actividad del IESE.

El trabajo pionero con empresarios y primeros ejecutivos ayudó a desarrollar lo que denominamos la perspectiva de dirección general. Se trata de una perspectiva integradora de conocimientos –economía, sociología, ética, política, análisis cuantitativo, etc.–, de las diversas áreas, funciones y divisiones de una organización; de los diversos elementos que configuran un problema; y, finalmente, del trabajo multifuncional y multidisciplinar que debe desarrollar un profesional de la dirección de empresas. En el IESE, el estudio de las áreas básicas de



©2007 Cisco Systems, Inc. All rights reserved.

Bienvenido a **TELEPRESENCIA.** Donde estar aquí significa estar allí.

Una reunión en Boston es una reunión en Shangai y en Berlín. Presentamos **TELEPRESENCIA.** La vida real. A tamaño real. En tiempo real. Bienvenido a un lugar donde puede encontrarse con quien quiera cara a cara, no importa donde esté.

Obtenga más información en cisco.com/telepresence o en el teléfono **91 417 80 80.**



Bienvenido a
la Red Humana.



LA BÚSQUEDA DEL EQUILIBRIO ENTRE RELEVANCIA PARA LA PROFESIÓN Y RIGOR ACADÉMICO ES ESENCIAL AL QUEHACER DE LOS PROFESORES DEL IESE.

El IESE promueve el respeto a la dignidad de cada profesional y a su trabajo en la empresa, a partir de una visión cristiana de la persona, del trabajo y de la sociedad.

la empresa –finanzas, comercial, operaciones, tecnología, etc.– es muy importante, pero también resulta decisivo entender aquellas áreas y sus problemas en el contexto del conjunto de la empresa, así como la interacción de cada una de ellas con el resto de áreas. Los profesores del IESE procuran formular las cuestiones adecuadas en la discusión de un problema empresarial, de modo que los alumnos desarrollen la capacidad de entender y profundizar en los aspectos esenciales de aquel reto desde la perspectiva del conjunto de la organización. En este sentido, el uso del método del caso ha sido y es una herramienta metodológica de primer orden para alcanzar aquel objetivo.

UNA PROFESIÓN FUNDAMENTADA EN LA ÉTICA

El IESE contempla el trabajo del empresario como una tarea de naturaleza política, es decir, orientada a la acción, al cambio de una situación inicial hacia una situación deseada, y de raíz esencialmente ética. No cabe disociar la acción del empresario de la ética. Su bondad como profesional depende en buena medida de su calidad ética, sin la cual no se puede pensar en un desarrollo personal u organizativo basado en la excelencia.

Desde sus inicios, el IESE ha promovido el respeto a la dignidad de cada profesional y a su trabajo en la empresa, a partir de una visión cristiana de la persona, del trabajo y de la sociedad. En particular, la noción de la santificación del trabajo ordinario y de la unidad de vida, dos aspectos centrales del mensaje espiritual del fundador del Opus Dei, tienen en el ámbito de la mejora profesional y personal de empresarios una aplicación inmediata.

Los programas del IESE transmiten la convicción de que la contribución que una empresa hace al bien común puede tener un enorme impacto, y no sólo por la creación de valor económico, sino por su compromiso con el desarrollo de las capacidades y virtudes de las personas,

la generación de conocimiento y las posibles soluciones a retos sociales importantes con mentalidad empresarial. En este sentido, el IESE fue también innovador. Muchos años antes de que la ética o la responsabilidad social de la empresa fueran consideradas áreas centrales en la dirección de empresas, el IESE comenzó a ofrecer en sus programas ordinarios módulos en torno a estas cuestiones, tan importantes ahora como entonces. El modo propio del IESE de integrar estas cuestiones en el núcleo de las decisiones empresariales básicas constituye también un enfoque atractivo y reconocido.

UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA: RELEVANCIA Y RIGOR

En la configuración inicial del IESE destaca también su carácter universitario. A diferencia de otras escuelas de dirección en Europa, el IESE nació como una escuela integrada en el tronco de la Universidad de Navarra.

Esto ha tenido consecuencias importantes: la búsqueda de la relevancia y rigor necesarios para trabajar en profundidad con empresarios y directivos; el impulso de la investigación y la necesidad de generar ideas, conceptos y modelos conceptuales que ayuden a entender mejor los problemas y a formular soluciones en el ámbito de la dirección de empresas; el desafío de innovar con nuevos enfoques a problemas o retos de las empresas. La búsqueda del equilibrio entre relevancia para la profesión y rigor académico es esencial al quehacer de los profesores del IESE.

En definitiva, en el IESE no buscamos sólo responder a la pregunta de qué son o cuáles son los problemas o las soluciones que se plantean, sino que pretendemos también ayudar a nuestros alumnos a preguntarse por el porqué y el para qué de las soluciones, y el cómo deben implantarse aquellas decisiones. En definitiva, esta raíz universitaria del IESE impulsa a mejorar la calidad y rigor de una acción directiva, que debe ser acción precedida del análisis de la reflexión, y ejecutada con fortaleza y juicio prudente.

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE



plan principal
70%

plan alternativo
30%

Sabemos lo que supone ser como Tiger.

Aquellos que rinden al máximo se distinguen no sólo por la perspicacia de sus estrategias, sino también por su visión para cambiar con destreza el curso de los acontecimientos. Esta es una de las principales conclusiones de nuestra rigurosa investigación con más de 500 de las empresas de mayor éxito en el mundo. Para conocer a fondo nuestro estudio y experiencia con las organizaciones de alto rendimiento, visite accenture.es/estudio

• Consultoría • Tecnología • Outsourcing

accenture
High performance. Delivered.

Lo que hace diferentes a los profesores es su profesionalidad, el sentido de misión que tiene su trabajo, la mejora profesional y personal de los alumnos, y una concepción de la empresa como motor de cambio social.

UN CLAUSTRO DE PROFESORES A TIEMPO COMPLETO

La formación de un claustro de profesores con las cualidades profesionales y personales adecuadas para trabajar con empresarios ha sido una consecuencia importante de la raíz universitaria del IESE.

La exigencia de la profesión de profesor del IESE se ha traducido en el desarrollo de un claustro a tiempo completo, con una adecuada formación académica, normalmente un programa doctoral en alguna de las mejores universidades del mundo, fuerte vocación docente y de servicio a los demás, pasión por vertebrar ideas nuevas y útiles para la dirección de empresas, y una experiencia real en las empresas. Un claustro de primer nivel internacional, compuesto por mujeres y hombres de diversos países, constituye un ingrediente esencial de la aventura del IESE. Sin embargo, lo que hace diferentes a los profesores del IESE no es sólo su gran calidad docente, sino el sentido de misión que tiene su trabajo, en sintonía con la misión de la escuela: la mejora profesional y personal de los alumnos, y una concepción de la empresa como motor de cambio social.

Es en este contexto en el que se entiende mejor la noción de un claustro con una mayoría de profesores a tiempo completo: con la mejor formación académica posible, con gran capacidad docente y de investigación; y profesionales con la experiencia y capacidades necesarias para trabajar codo con codo como consejeros o consultores en empresas para contribuir a resolver ciertas cuestiones o plantear su orientación a largo plazo.

UN CARÁCTER INTERNACIONAL

El IESE no nació para resolver unos problemas específicos de España en aquellos años de su nacimiento –aunque no cabe duda de que contribuyó a ello–, sino para desarrollar, con un hondo sentido profesional y universitario, un modelo de formación de empresarios con una proyección internacional.

Las primeras relaciones con la **Harvard Business School** comenzaron ya en 1959. Los primeros profesores del IESE que estudiaron en **Harvard** en 1960 sembraron la semilla de lo que después ha sido una relación privilegiada y duradera, desde la creación del comité Harvard-IESE en 1963 para el lanzamiento del MBA. La primera promoción del programa Máster, iniciado en 1964, y que fue el primero de dos años de duración que se ofreció en Europa, reflejaba ya muy bien esta proyección internacional del IESE, con alumnos de Europa, Asia, África y América.

Dos años después nació el programa doctoral del IESE –después, el PhD Program–, también con alumnos de todo el mundo. En 1967 comenzó el **IPADE** en México, con la ayuda del IESE, y a finales de los años sesenta se desarrollaron ya programas internacionales en inglés para directivos de todo el mundo. En 1980 se lanzó el programa MBA bilingüe inglés-castellano, también el primero de esta naturaleza en el mundo, y con un programa de intercambio de alumnos con las mejores escuelas norteamericanas. En los años noventa se desarrollaron los programas conjuntos de Executive Education con escuelas como **Harvard, MIT o Stanford**.

Más recientemente, el IESE ha lanzado nuevos programas internacionales, como el Global Executive MBA, el Advanced Management Program o el Program for Management Development, y ha comenzado a impartir programas propios en Alemania, Brasil, China, Estados Unidos, India o Polonia. Sin dejar de atender la formación de profesionales de la empresa en España, numerosos programas del IESE están formados por un 80% de alumnos procedentes del resto del mundo, reuniendo así una variedad de personas con experiencias, formación e ideas diferentes, y construyendo un entorno de aprendizaje verdaderamente único.

Quienes trabajamos en el IESE somos conscientes de la deuda enorme que hemos contraído con quienes comenzaron la escuela: San Josemaría, Antonio Valero y aquellos profesores pioneros que plantearon los

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE



¿Con cuántas almohadas consulta sus problemas?

¿Cree que son suficientes? ¿Son las que necesita realmente? Nuestro equipo de consultores le ayudará a tomar las mejores decisiones. Decídase ahora y dormirá mejor.

PwC cuenta en España con más de 700 consultores expertos que aportan ideas de valor a través de un conocimiento profundo del negocio de sus clientes. Su misión es ponerse en su lugar y crear relaciones que contribuyan a su éxito empresarial y personal.

www.pwc.com/es

Consultoría de Negocio y Financiera

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



RIGOR

EL IESE NACIÓ PARA DESARROLLAR CON HONDO SENTIDO PROFESIONAL Y UNIVERSITARIO UN MODELO DE FORMACIÓN DE EMPRESARIOS CON UNA PROYECCIÓN INTERNACIONAL.

cimientos de lo que es hoy. Lo que se ha hecho después ha sido posible gracias a los valores fundacionales y al trabajo y sacrificio entregados de quienes no teniendo referencia alguna y escasísimos medios, pusieron en marcha el IESE. Esta deuda se extiende también a los alumnos de las primeras promociones de los programas del IESE, que pusieron una gran confianza en este proyecto cuando sólo estaba en sus inicios. Somos conscientes de las numerosas áreas en las que hemos de seguir mejorando, de los nuevos retos que hemos de asumir y de los objetivos de excelencia y servicio a los que hemos de aspirar.

Nuestra obligación es dejar a las próximas generaciones de profesores, colaboradores y alumnos del IESE una escuela sólida, con las personas preparadas e idóneas, con los recursos académicos y materiales necesarios, de modo que el IESE sea capaz de responder a los retos de futuro desde la misión que tiene. Sabemos que la contribución del IESE siempre será pequeña en el conjunto de los retos que tiene la sociedad, pero nuestra responsabilidad es grande, y nuestra aspiración debe estar a la altura de las circunstancias.

El IESE, hoy, como hace 50 años, quiere contribuir al progreso de la sociedad mediante la formación de mujeres y hombres de empresa. Con su compromiso de mejora profesional y personal, ayudarán a crear e impulsar empresas que, además de buscar generar valor económico, se comprometerán activamente en algunos de los problemas centrales de la sociedad del siglo XXI. Es un reto ambicioso que merece la pena abordar, y para el que, con un hondo sentido de agradecimiento, sabemos que contamos con el apoyo de los Antiguos Alumnos, empresas y amigos en todo el mundo.

multiplique sus oportunidades de negocio

Con las **soluciones de movilidad de Orange Business Services**, sus empleados podrán estar en varios sitios al mismo tiempo. Aumente su capacidad de respuesta, acceda a toda su información y mejore el servicio a sus clientes, generando nuevas oportunidades de negocio.

Infórmese en el 1413 o en www.orange-business.es

Y
aquí

Y
aquí

Vd.
está
aquí

Y
aquí

Y
aquí

Y
aquí

Business
Services

orange™

PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LAS ESCUELAS DE DIRECCIÓN

EL FUTURO DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

Prof. Jay O. Light, dean de la Harvard Business School

La colaboración de Harvard en el lanzamiento del Programa MBA, en 1964, fue sólo el principio de una estrecha amistad institucional que nos ha llevado más allá de nuestras propias fronteras. Las dos escuelas comparten la misma vocación por la excelencia, basada en el rigor académico, la relevancia práctica y la calidad del profesorado, dimensiones básicas, según Jay O. Light, dean de Harvard Business School, para formar a altos directivos. Reproducimos a continuación la conferencia que pronunció en el IESE el 21 de mayo de 2007.



Harvard lanzó su primer programa de posgrado, el Master in Business Administration, al que ahora llamamos MBA, y rápidamente se convirtió en el modelo de las escuelas de estudios de posgrado.

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE

Es un honor y un privilegio poder celebrar el 50 aniversario del IESE en su campus. **Harvard Business School** comparte con el IESE profundas raíces que se remontan casi al origen de la escuela. En **Harvard** estamos orgullosos de haber desempeñado pequeño, aunque decisivo, papel en el lanzamiento del programa MBA del IESE en 1964. Desde entonces, nuestros claustros han cooperado y han intercambiado experiencias de gran valor. Durante estos años, por ejemplo, hemos colaborado estrechamente en el desarrollo de programas de formación para directivos en España, en Estados Unidos y, más recientemente, en China.

Me gustaría aprovechar esta celebración para hacer balance y analizar la evolución y el futuro de la formación de los directivos, y en particular de los MBA. En los últimos años, este tema ha recibido mucha atención en Estados Unidos, convirtiéndose en un foro intenso de debate. La pregunta que refleja audazmente esta inquietud sería la siguiente: «¿Todavía es relevante el MBA?». La respuesta implícita es: tal vez sí, tal vez no. Pero para entender dónde estamos y por qué, es necesario recordar de dónde venimos. Por ello, centraré la primera parte de mis comentarios en la historia del MBA en Estados Unidos, ya que además de ser el origen de todo, es lo que conozco mejor.

LOS PRIMEROS PASOS DE LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS

La formación de directivos en Estados Unidos nace en el siglo XIX, con las primeras escuelas de comercio de 1830 y 1840. Estas escuelas se centraban básicamente en desarrollar habilidades profesionales: contabilidad, control de existencias, ventas y otras muchas habilidades básicas. A partir de 1880 y hasta el inicio del siglo XX, comenzaron a ser complementadas y, en algunos casos, sustituidas por las primeras escuelas empresariales con base universitaria. La primera escuela empresarial

universitaria fue la **University of Pennsylvania Wharton School**, fundada en 1881. Ofrecía un plan de estudios de licenciatura de tres años dentro del **College of Liberal Arts**, mientras las demás titulaciones duraban cuatro años.

Mi propia institución, **Harvard Business School**, comenzó en 1908 y fue la primera escuela en exigir, de forma absoluta, que todos los estudiantes admitidos contasen con una licenciatura universitaria. Realmente, fue la primera escuela de estudios empresariales de posgrado. **Harvard** lanzó su primer programa de posgrado, el Master in Business Administration, al que ahora llamamos MBA, y rápidamente se convirtió en el modelo para otras escuelas. Durante los siguientes diez años, se fundaron muchas otras y cada una de ellas también adoptó la idea de un programa de posgrado dentro del marco universitario, denominándolo MBA.

Es importante entender lo que estas escuelas tuvieron la intención de hacer. Por ello, hay que retroceder en el tiempo y situarse en las turbulentas primeras décadas del siglo XX, cuando nacieron. La industria del ferrocarril, el petróleo o la química originaron corporaciones empresariales de un tamaño y un alcance sin precedentes, que eran dirigidas por un grupo de ejecutivos que no eran los propietarios de la firma. Estos directivos descubrieron la necesidad de dominar habilidades y técnicas de gestión mucho más sofisticadas que las que habían requerido hasta entonces. Asimismo, aportaron importantes cambios en la sociedad americana, otorgando un poder y una influencia desconocida, lo que no había ocurrido con los propietarios de las corporaciones.

Pero, lamentablemente, este poder e influencia no siempre se utilizó bien. Durante la primera década del siglo XX se produjeron algunos escándalos muy serios, que pusieron en tela de juicio el papel de estos directivos, lo que hacían con los propietarios y con la sociedad.



Alfa
CONSULTING

Nos mojamos contigo

En Alfa CONSULTING sabemos por experiencia que implicarse es obtener resultados. Porque somos la consultora líder en la implementación de cambios que aseguran la mejora continua en la gestión de sus operaciones. La clave de nuestro servicio es la colaboración en la base de las diferentes áreas de su organización garantizando así el compromiso con los resultados de su empresa.



LOS FUNDADORES DEL PRIMER MBA QUERÍAN NO SÓLO INCULCAR LAS HABILIDADES DE GESTIÓN A LOS ALTOS DIRECTIVOS, SINO TAMBIÉN VALORES Y ACTITUDES QUE PENSARON NECESARIOS PARA LO QUE DENOMINARON DIRECTIVO PROFESIONAL.

En los años de la posguerra creció la preocupación por unir la formación empresarial que impartían las escuelas con un método científico.

EL EJE DE LA RELEVANCIA DIRECTIVA

En respuesta a este problema nacieron las primeras escuelas de dirección. Sus fundadores y decanos pretendían crear un nuevo programa, al que bautizaron Programa MBA. Su objetivo era que consiguiera algo más que simplemente inculcar habilidades de gestión a los altos cargos directivos. Aquellos hombres tenían la esperanza de cultivar valores y actitudes, en definitiva, desarrollar el carácter que era necesario para lo que denominaron directivo profesional. Sin duda intentaron equipar a sus graduados con instrumentos para el éxito empresarial, pero también pretendían hacerles conscientes del papel que la empresa ha desempeñado y debería desempeñar en la sociedad, además de inculcarles un sentido claro de objetivo y responsabilidad.

Edwin Gay, el primer decano de la **Harvard Business School**, era el representante de aquellos decanos fundadores, y entendió el objetivo de la escuela como un germen en desarrollo entre sus estudiantes. Para él, la misión de la escuela era la de crear «un hábito de respeto intelectual hacia la empresa como una profesión con las implicaciones sociales y un mayor sentido de la responsabilidad que conlleva». Por tanto, no se trataba de contabilidad, ni tampoco de las ventas, ni siquiera de las habilidades que precisaban los altos cargos directivos, se trataba de «un mayor sentido de la responsabilidad» que sería necesaria para el encargo que estaban recibiendo.

Estas primeras escuelas buscaron con la enseñanza, tanto de habilidades como de valores, la formación de altos directivos, y llegaron a ser conocidas como escuelas de dirección general, y a raíz de este enfoque (al que yo llamo el primer eje) se cimentó una refinada formación de dirección. El eje de la relevancia directiva pone el énfasis en la práctica, la enseñanza de habilidades y valores a los altos cargos. Este énfasis se reforzaba por el hecho de que muchos de los profesores de estas escuelas pioneras eran directivos, no

académicos, procedentes de industrias clave que dominaban el sector empresarial a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Estos profesores habían adquirido en aquellas empresas una importante experiencia, así como unos valores y un entendimiento profundo de la dirección.

En las siguientes décadas, el crecimiento de este campo continuaría, con la fundación de otras escuelas, como por ejemplo la creada en Stanford en 1925. Las más asentadas desarrollaron planes de estudios completos que les permitieron convertirse en facultades más sólidas. No obstante, hacia el final de la segunda guerra mundial, todavía existían pocas escuelas que ofreciesen formación de dirección en Estados Unidos, y menos aún en el resto del mundo. Y aquellas que lo llevaban a cabo, tendieron a mantener el enfoque en la dirección general. En realidad, formaban un grupo de escuelas de dirección empresarial completamente homogéneo. Tenían el mismo tipo de profesorado, impartían el mismo estilo de plan de estudios y defendían los mismos objetivos.

LOS AÑOS CINCUENTA, ÉPOCA DE CAMBIOS

En la posguerra todo comenzó a cambiar. Durante la segunda guerra mundial, nuevos conceptos y campos como la estadística, las matemáticas aplicadas y la economía demostraron ser muy eficaces para resolver los problemas de gestión de empresas a gran escala, la más importante de las cuales era la propia guerra.

Las nuevas técnicas analíticas y los métodos como la programación lineal, habían resultado esenciales para responder al esfuerzo que exigió la guerra, y se descubrieron aplicaciones significativas para las organizaciones y operaciones empresariales. Las escuelas de dirección comenzaron a examinar su plan de estudios para ver cómo se podían incorporar estos conceptos a la dirección. Por otro lado, la prosperidad

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE



Rumbo al futuro. En Gas Natural continuamos creciendo y superando nuevos retos. Más de 10 millones de clientes en 10 países avalan nuestros 160 años de trayectoria y liderazgo en el sector del gas y destacan nuestro carácter internacional. Con el mismo impulso y la misma ilusión, avanzamos con transparencia sin perder nuestros orígenes, con calidad de servicio y respeto al medio ambiente como rasgos fundamentales de nuestro compromiso empresarial. Día a día nos marcamos un nuevo horizonte para llegar más lejos.



A comienzos de los años sesenta, las escuelas apostaron por el rigor tanto en el desarrollo y la contratación de profesores como en el fortalecimiento de los programas doctorales.

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE

repentina de la posguerra produjo un crecimiento espectacular de las empresas en el mundo, en particular de las americanas, lo que aumentó la demanda de talento directivo. Asimismo, crecía la preocupación por unir la formación empresarial que impartían con cualquier método científico. Los críticos pensaban que el plan de estudios ponía demasiada atención en "la vocación" y las técnicas básicas e instrumentos necesarios para cargos directivos relativamente más bajos.

TRES DIMENSIONES CLAVE

Mientras los estándares académicos habían desarrollado y cimentado campos como la Medicina y el Derecho durante los años treinta, a los críticos les parecía que las escuelas de dirección de los años cincuenta se quedaban atrás en tres dimensiones clave:

El rigor académico. Aunque estas escuelas formaban ahora parte de las universidades, prestaban poca atención al desarrollo de teorías, particularmente a teorías científicas sobre dirección.

La investigación. Pocas escuelas empresariales ponían énfasis en la investigación a gran escala debido a que el profesorado estaba formado por directivos. A principios de los años cincuenta, por ejemplo, menos de la mitad del profesorado a tiempo completo de todas las principales escuelas de negocios tenía un doctorado. Y había aún menos profesores dedicados únicamente a la investigación.

El programa doctoral: la formación del claustro. En aquel entonces, el programa doctoral se consideraba completamente inadecuado. Existían pocos programas, con pocos estudiantes (de calidad a veces bastante baja). Al terminar, muchos de los mejores estudiantes elegían empleos que pagaban más, y se dedicaban a la dirección empresarial más que a la docencia, lo que empeoró la tendencia.

EL EJE DEL RIGOR ACADÉMICO

Con este telón de fondo, durante los años cincuenta y sesenta, dos fundaciones de Estados Unidos, la **Carnegie** y la **Ford**, publicaron informes que criticaron a las escuelas de dirección por su carencia de rigor académico y abogaron por un enfoque mucho más científico del estudio de la dirección.

La reforma era crucial no sólo para afrontar los problemas que ellos identificaron, sino porque previeron que muchos estudiantes, la generación del *baby boom*, acudiría a la universidad y a las escuelas de posgrado y, en particular, a las escuelas de formación de directivos. Se temía que esta afluencia generara una demanda aún mayor de programas empresariales, en ese momento mal equipados para ajustarse a la nueva generación de directivos más científicos. Fue entonces cuando, a comienzos de los años sesenta, y con el apoyo generoso de la fundación **Ford**, el péndulo comenzó a moverse en la dirección opuesta.

En este período, el IESE se desarrollaba en Europa y yo estudiaba el doctorado en la **Harvard Business School**. Las escuelas de dirección elevaron los estándares para las admisiones a sus programas de posgrado, en el máster y en el PhD. Apostaron por el rigor tanto en el desarrollo y la contratación de profesores como en el fortalecimiento de los programas doctorales.

Nuevos marcos y modelos se fueron afianzando, y se desarrollaron temas y teorías que explicaban los desafíos de la dirección. Los campos financiero, de operaciones, investigación, gestión y marketing, se vieron realizados por la introducción de métodos de investigación más rigurosos y científicos. Otra de las consecuencias fue que cada vez más escuelas comenzaron a desarrollar programas académicamente organizados, en torno a la especialización disciplinaria, en particular de las ciencias del comportamiento humano y de las técnicas cuantitativas, en contraste, por ejemplo, con la especialización funcional que ofrecen el marketing, las

VAIO TZ utiliza Mobile Intel® 945GMS Express Chipsets.

free like no other

SONY

Nueva serie TZ2 de Vaio con tecnología WWAN integrada.
Conexión a internet 3.5G allí donde vayas.

Si está interesado en la compra de este producto contacte con nosotros
llamando al 902402102 o en Sony1-esp@eu.sony.com
www.vaio.es

like.no.other™

VAIO

Vaio recomienda
Windows Vista Business

EL MBA TIENE QUE SER UN PROCESO DE APRENDIZAJE INTENSO CON BASE EN LA UNIVERSIDAD, UN COMPROMISO ACTIVO ENTRE PROFESORES Y ESTUDIANTES DURANTE UN PERÍODO PROLONGADO DE TIEMPO.

finanzas, etc. Con este enfoque y el cambio de profesorado, se activó el segundo eje que define la formación de directivos: el rigor académico.

DE LA HOMOGENEIDAD A UNA HETEROGENEIDAD FRAGMENTADA

El MBA se estaba convirtiendo en un producto de consumo masivo: la llamada "commoditization".

Durante las siguientes décadas, la formación de directivos siguió creciendo. Sólo en Estados Unidos, el número de MBA pasó de 3.000 en la década de los cincuenta a más de 100.000 al año. Por supuesto, el crecimiento global era aún más extremo. La formación directiva, que había sido introducida en 1945 por la **Harvard Business School** y el IESE, representó, hacia finales de siglo, un componente adicional importante en relación a lo que hicieron muchas escuelas de negocios. Los programas internacionales como los del IESE prosperaron, junto con otras muchas variaciones. Pero el desarrollo del rigor académico no cobró la misma fuerza en todos los programas.

La homogeneidad del sector de los programas MBA empezó a desmoronarse. Y los MBA, sus profesores, sus programas doctorales y su estructura, comenzaron a diferenciarse. El profesorado empezó a diferir entre sí. Unos apostaban más por el rigor; otros, por la relevancia. Algunos se decantaron por carreras bastante diferentes en base a lo que hizo su claustro, a lo que apuntaron con su investigación o según el tipo de audiencia.

El carácter de investigación de las escuelas de dirección comenzó a divergir, algunas se reorientaron hacia el rigor y otras hacia la gestión. El proceso de aprendizaje comenzó a cambiar en la misma medida que lo hacía el profesorado. Unos más interesados en los casos y de corte interactivo, y otros menos ligados a los casos y más orientados a la clase docente tradicional. El perfil de estudiante que asistía a la escuela también era diferente. Y, en efecto, convivía un espectro formado por diferentes tipos de escuelas de dirección que ofrecían

el mismo título, el MBA. Estas escuelas también se fueron alejando en otras muchas dimensiones, como la duración del programa, la especialización en contraste con la dirección general y una completa variedad de características, quizá hoy con menor importancia en relación a nuestro tema. La homogeneidad se fue fragmentando y se desarrolló un sector heterogéneo.

Hoy, la prensa generalista todavía hace referencia al sector MBA como si se tratara de una industria única. Pero los que trabajamos en estos programas sabemos que no es del todo real. Las escuelas son, en realidad, muy diferentes unas de otras. Persiguen objetivos diferentes de formas distintas. Además, aparecen actividades diferentes: el programa Executive MBA, programas MBA de un año y programas de dos años, programas de fin de semana, programas de noche y de día, programas universitarios de calidad (por el cual, parte del plan de estudio universitario se centra básicamente en la enseñanza típica de los programas MBA), programas In company (especialmente en los grandes recintos de las compañías estadounidenses, en los que se imparte la mayor parte de la enseñanza que continúa en las escuelas de dirección), programas de educación de ejecutivos a medida (donde invitan al profesorado de formación directiva a sus campus universitarios para enseñar la mayor parte de lo que se impartía en los programas MBA), formación por Internet y productos editoriales (grandes sectores de la industria editorial han comenzado a presentar publicaciones, así como programas por Internet, que ofrecen formación sobre los instrumentos y técnicas del MBA). Entre algunos de mis ejemplos favoritos, está el que llamaban "paquete MBA" (*MBA in a box*).

Asistimos al proceso de conversión de la formación para directivos en un producto de consumo masivo: la llamada "commoditization". Las teorías, los instrumentos y los modelos, que se habían convertido en una parte específica del rigor académico de un programa MBA están disponibles prácticamente en todas partes. Al mismo tiempo, el mundo estaba inmerso en un gran cambio impulsado por

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE

diferentes factores: la globalización y la competencia global afectaron a grandes y pequeñas empresas; dentro de la misma geografía, se hizo más común la competitividad más allá de los límites de la industria tradicional; la tecnología y las telecomunicaciones estaban cambiándolo todo; la complejidad interfuncional creció, la venta y diseño de productos se parecían cada vez más... ¿Era tan diferente del marketing? Se desarrollaron formas corporativas más agudas y conectadas entre sí tanto dentro y fuera de la empresa, y a través de límites firmes, con el propósito de realizar el trabajo que se tenía que hacer. Y el propio ritmo de cambio se incrementó de forma dramática a medida que las compañías tenían que competir dentro de sus límites geográficos, los límites de la industria y los límites tecnológicos.

Todo este cambio prosigue hoy, y subraya la importancia del criterio empresarial y de la necesidad de liderazgo capaz de procesar lo que está ocurriendo. ¿Cuáles son las preguntas relevantes? ¿Qué deberíamos hacer?

CRÍTICAS A LOS MBA

En estas circunstancias, el MBA debería estar muy valorado. Sin embargo, el MBA ha sufrido una amplia crítica por distintos motivos, de los que me gustaría destacar tres realmente importantes:

En primer lugar, en Estados Unidos y, hasta cierto punto, en todo el mundo, se han producido varios escándalos que han implicado a grandes compañías cuyos altos directivos eran MBA. La sociedad recordó que las escuelas de dirección íbamos a enseñar un conjunto de valores, actitudes y gestión profesional, que era algo importante por lo que preocuparse.

En segundo lugar, en muchas escuelas, las disciplinas académicas y la investigación comenzaron a divergir de la realidad práctica y de la relevancia directiva. Una parte de lo que comenzó a enseñarse en muchas escuelas de negocios y, seguramente, en gran parte de lo que escribía el profesorado, era difícil de entender desde el punto de vista del directivo.



Resulta fundamental el proceso que experimentan los participantes, que se construye a través de los detalles de la vivencia diaria.

Por último, aquellos instrumentos, teorías y modelos que eran completamente relevantes desde una perspectiva directiva, estaban al alcance de cualquiera a través de gran variedad de canales de distribución. De este modo, las escuelas, atrapadas entre estas tres fuerzas, comenzaron a pensar sobre lo que debían hacer, ya que en cada una de estas dimensiones existe una causa de alarma real.

Por tanto, la respuesta a la pregunta de si "¿se considera al MBA como algo aún relevante?", depende de lo que gustaría que pasara. Si el objetivo del MBA es el de aportar ciertas teorías, instrumentos y marcos que permitan que uno pueda comenzar una carrera de dirección, tal vez no sea tan relevante. Si mucho de lo que se enseña no es relevante, y el resto ha sido ampliamente difundido: ¿Para qué gastar dos años de la vida en busca de conocimientos relativamente fáciles de obtener por otros medios?

Pero si el objetivo del programa MBA es el desarrollo del juicio empresarial, el criterio para analizar situaciones de cambio competitivas complejas, cómo formular las preguntas correctas y lo que son las respuestas correctas, establecer prioridades, tomar decisiones. Si el objetivo es desarrollar ese tipo de pensamiento con ese tipo de criterio, y si el objetivo es el desarrollo del liderazgo empresarial, el entendimiento, dado un análisis o una decisión, de cuál debe ser la agenda de cambio, la comunicación de esa agenda de cambio, la conducción de la organización hacia aquel cambio y, sobre todo, si el objetivo es tener valores y actitudes que sean necesarios para hacer todo esto... entonces, me parece que el programa MBA es más relevante que nunca. Pero, efectivamente, no se trata simplemente de poner etiqueta de "MBA" a un "trasto viejo", a un proceso de aprendizaje intenso: un programa en el que los profesores pueden conocer a los estudiantes y se preocupan por ellos y por su propio proceso de aprendizaje; un compromiso activo subyacente entre profesores y estudiantes, durante un período

prolongado de tiempo. En definitiva, un proceso que la educación por Internet no lograría, ni tampoco programas intensivos de uno o dos días, que pueden ser muy valiosos como complemento a un período prolongado de compromiso intenso.

Los programas largos desarrollan un proceso mental creativo de cara a situaciones complejas no estructuradas, donde no esté realmente claro cuáles son las preguntas correctas. Los casos constituyen una manera importante de conseguirlo; sin embargo, no es el único camino. La tecnología hace posibles hoy otras vías igualmente participativas de enfocar el proceso de aprendizaje y complementar lo que se puede ofrecer por vías tradicionales de participación activa y comprometida entre los estudiantes y el profesorado.

Pero lo que realmente es vital es el proceso que experimenta la gente, son los detalles que constituyen la experiencia diaria. En **Harvard Business School** contamos hoy con 70.000 alumnos y hacemos un seguimiento de ellos en todo momento. Intentamos entender lo que pasa por sus mentes, qué es importante para ellos y qué les pasa en las diferentes etapas de carrera tras su experiencia en nuestra escuela, tanto en el programa de MBA como en los programas de Executive Education. ¿Cuál es su experiencia y qué nos puede enseñar?

Lo que nos enseñan no podría ser más claro. Si hablamos con ellos, uno, dos o tres años después de graduarse, y les pedimos que digan qué fue lo más valioso que aprendieron en nuestro centro, describen los métodos y técnicas, la maestría funcional, las teorías, y todas aquellas piezas entrelazadas que consiguieron y usaron cuando recibieron ese primer puesto. Están completamente encantados con todo esto. Si uno se dirige a ellos al cabo de 15, 20, 25, 30 años, dicen: «Pensándolo ahora, lo que fue valioso para mí es la experiencia de aprendizaje y la intensidad de la misma que viví». Nunca mencionan todos esos métodos y técnicas. Hablan de cómo aprendieron del profesorado

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE



Si tu oficina es el mundo mejor que tenga GPS

Consigue en exclusiva con Vodafone la nueva BlackBerry® Curve™ 8310 con GPS

Sólo con Vodafone accede a tu correo, Internet y navegador desde cualquier lugar, con Tarifa Plana. Porque ahora, con la nueva BlackBerry® Curve™ 8310, vayas donde vayas, estás en tu oficina. Además sólo Vodafone te ofrece el asesoramiento más completo para hacer que lo sencillo, siempre sea más sencillo. **Infórmate en el 1443 o en www.empresas.vodafone.es**



BlackBerry® Curve™ 8310

Es tu momento. Es Vodafone.



*Tarifa Plana BlackBerry Profesional desde 15€/mes (17,4€/mes IVA incluido), (Precio asociado a la contratación de Planes Más 25,40,60,80). Incluye Tarifa Plana de Correo en tiempo real y navegación por Internet desde dispositivos BlackBerry. **Tarifa Plana Vodafone GPS Navigator desde 9,95€/mes (11,54€/mes IVA incluido) para España, Portugal, Andorra y Gibraltar donde incluye Tarifa Plana de navegación GPS (14,95€/mes resto de Europa - 17,34€/mes IVA incluido). Este servicio es necesario contratarlo con cualquiera de las modalidades de Servicio BlackBerry. Precios válidos para Península y Baleares. Para informarse del importe de los impuestos aplicables en Canarias, Ceuta y Melilla, puede llamar al teléfono gratuito 122. Research In Motion, el logotipo de RIM, BlackBerry, el logotipo de BlackBerry y SureType están registradas en la Oficina de Patentes y Marcas de EE.UU. y pueden estar registradas o pendientes de registro en otros países: el uso de estas y otras marcas de Research In Motion Limited está sujeto a licencia.

El objetivo de la formación de directivos en el siglo XXI no es enseñar sólo con rigor académico las teorías del entorno, sino también desarrollar el juicio, el liderazgo y la clase de valores y actitudes que son necesarios para los altos directivos.

experto que se preocupó por la práctica, y cómo esto les enseñó a pensar en situaciones complejas y a hacer las preguntas correctas, y cómo les enseñó a aprender y entender continuamente que tenían que mantenerse al corriente. Entendieron que se trataba de seguir aprendiendo a lo largo de su carrera, y aquella actitud desarrolló en ellos una clase de proceso basado en la forma, el juicio, el liderazgo y el carácter. Esto es lo que escriben todos, y nunca hemos oído ni una palabra sobre cualquier otro tema.

Su testimonio nos confirma lo que probablemente deberíamos haber sabido desde el principio sobre lo que procurábamos hacer. En parte tiene que ver con la importancia directiva, en parte con el rigor académico, y en parte con la enseñanza de juicio, del liderazgo y de la combinación de aquellos tres ejes de manera compleja. No son exclusivos, pero es difícil asimilarlos todos al mismo tiempo, y es el equilibrio entre estos tres factores, con un enfoque del proceso en sí, lo que da lugar a aquellos tres que, pienso, son la clave para la formación de directivos tal y como lo vemos.

UN FUTURO BRILLANTE

En mi opinión, el futuro de la formación de directivos no podía ser más brillante. El gran crecimiento de la economía mundial demanda cada año más directivos. En América, en Europa, y seguramente en el resto del mundo que ha entrado más recientemente en el mercado libre, se van a ofrecer toda clase de programas, en toda clase de formatos, para transmitir técnicas y formar a los millones de directivos que deben garantizar que la economía global siga funcionando. Lo que parece claro es que el sistema de la formación de directivos va a seguir fragmentándose y diferenciándose, y que multiplicará sus canales. En estos canales, la etiqueta MBA se aplicará a gran variedad de ofertas. Pero, a pesar de todo ello, vaticino un futuro brillante y relevante a los siguientes programas:

- Programas largos con experiencias de aprendizaje intensas en el ámbito de la universidad (que mantengan los lazos de unión con las disciplinas académicas para asegurarse de que tengan el rigor académico que necesitan).
- Programas largos e intensos (porque tienen que desarrollar criterios y liderazgo).
- Programas que requieran el compromiso participativo activo entre estudiantes y el profesorado, estudiando los problemas complejos de la práctica empresarial.

El objetivo de la formación de directivos para el siglo XXI no es enseñar sólo con rigor académico las teorías del entorno, sino también desarrollar el juicio, el liderazgo y la clase de valores y actitudes que son necesarios para altos directivos.

Así es como comenzamos hace 100 años en la **Harvard Business School** y así es como continuamos todavía. Cuando considero la situación global, me da la impresión de que la necesidad de disponer de aquellas habilidades, de aquellas ideas académicamente rigurosas y de aquellos valores, nunca ha sido mayor. Creo que los programas universitarios MBA están estratégicamente posicionados para ofrecer formación que funcione en todos y cada uno de los tres ejes mencionados. Estos programas son los que ofrecemos en la **Harvard Business School** y en el IESE.

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE

**Desde hace 50 años,
los mejores currículos
tienen algo en común**

Contar con la formación de una de las escuelas de negocios más valorada internacionalmente. Algo común en el currículo de los más de 27.000 antiguos alumnos del IESE, que desarrollan su actividad en más de 80 países. Toda una garantía de preparación personal y profesional.

Felicidades por cumplir 50 años.



LAS CLAVES DEL FUTURO DEL NEGOCIO GLOBAL

TOMANDO LAS RIENDAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

Pankaj Ghemawat, Profesor del IESE, Dirección General

¿Vivimos en un mundo plano? ¿Deberían los directivos pensar globalmente y actuar localmente? ¿Las megafusiones que estamos viendo nos llevarán probablemente a otra era de dinosaurios? Para muchos líderes empresariales y directivos, la estrategia global ha sido una fuente de preocupación constante en la segunda mitad del siglo que ha tenido diferentes resultados. El profesor Pankaj Ghemawat acaba de publicar un libro titulado, "*Redefining Global Strategy*", que examina fenómenos cotidianos reales que desbaratan las ideas falsas asociadas a la globalización. En él, el profesor asegura que las compañías deben continuar teniendo en cuenta las diferencias transfronterizas, ya que de esta manera podrán ofrecer criterios rigurosos y prácticos que pueden ayudar a establecer estrategias globales de éxito en los próximos cincuenta años.



Lo importante es que la asunción de una perspectiva sobre la estrategia global basada en la realidad nos lleva a recetas muy diferentes a las proclamas retóricas, al apocalipsis de la globalización.

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE

Si preguntáramos a nuestros Antiguos Alumnos cuál es el aspecto que más ha cambiado en la dirección de empresas desde que se fundó el IESE hace cincuenta años, estoy seguro de que la globalización se situaría en las primeras posiciones del ranking. Por este motivo, me ha parecido muy interesante que, en este número especial del 50 aniversario, dedicáramos en esta revista un artículo a reflexionar sobre este tema.

Durante los últimos años, hemos podido leer y escuchar múltiples teorías sobre cómo está afectando la globalización a la dirección de la empresa y, sobre todo, cómo nos afectará en el futuro. Algunos han imaginado un futuro homogéneo en el que las diferencias se fundirán en un solo color... Las últimas teorías descubren un futuro apocalíptico, muy competitivo y, quizá, más difícil de gestionar. A pesar de que estas teorías no se apoyan en datos objetivos, me sorprende la gran cantidad de seguidores que han encontrado.

Como empezará a sospechar el lector, yo no defiendo estas predicciones. Al contrario. Me parece que los líderes que escojan esta visión para establecer sus estrategias de futuro chocarán con una realidad muy diferente, según muestran los datos de los que disponemos. En este artículo planteo, a grandes trazos, los resultados de mis últimos años de investigación sobre el tema, una investigación que acabo de publicar en mi libro, *"Redefining Global Strategy"*.

POR QUÉ LA TIERRA NO ES PLANA

El libro de Thomas Friedman, *"The World is Flat"* ("La Tierra es plana"), forma parte de un grupo de obras que tratan de llamar la atención —en el caso de Friedman con mucho éxito— describiendo visiones de una globalización apocalíptica. Este tipo de libros, que tratan todo como señales, tienen una fuerza retórica innegable. La única pega es que no se corresponde con los datos.

Probablemente no es fruto de la casualidad que las más de 450 páginas de *"The World is Flat"*, por ejemplo, no contienen una sola tabla, gráfico o nota a pie de página. Pero, como dijo Daniel Patrick Moynihan: «Todos tenemos derecho a tener nuestras propias opiniones, pero no nuestros propios datos».

La pregunta que deberíamos hacernos, más que por qué se escriben semejantes libros, es por qué se leen y se citan, a pesar de ser desmentidos no sólo por los datos sistemáticos, sino también por la experiencia personal. (¿Has intentado cruzar una frontera recientemente?)

Creo que el aforismo de Jean de la Fontaine de que «todos creemos con facilidad aquello que tememos o deseamos», refleja al menos algunas de las razones. Otras son la paranoia de los que temen que el mundo caiga en manos de las multinacionales, la superioridad engreída de las elites, calificadas como "hombres de Davos" y "cosmócratas", la inseguridad incorregible de los que intentan "mantenerse al día" o el utopismo ingenuo de los internacionalistas.

Independientemente de cuáles sean las razones, lo importante es que la asunción de una perspectiva sobre la estrategia global basada en la realidad nos lleva a recetas muy diferentes a las proclamas retóricas, al apocalipsis de la globalización. Por supuesto, debo añadir que no se pretende que el realismo nos lleve a no salir de casa. Colón creía que la Tierra era redonda, y aun así emprendió un viaje muy interesante —descubriendo alguna que otra sorpresa por el camino.

ALGUNOS DATOS REALES MÁS ALLÁ DE LA FICCIÓN

Al igual que otros muchos, el único indicador de la globalización que me resultaba familiar antes de ponerme a examinar los datos era la relación entre el comercio internacional y el producto interior bruto (PIB), que sobrepasa el 25%. Sólo al examinar los datos me di cuenta de que el comercio era un valor



Preguntarán por tu cámara.

E-510: la cámara que estabiliza todas sus ópticas.

Visión total: Previsualización de Imagen en Pantalla en todo momento ■ Totalmente segura: Estabilización de imagen para fotografías movidas ■ Filtro de Ondas Supersónicas (Sistema Anti-polvo) ■ Resolución de 10 megapíxeles.

Descubre el Planeta Olympus. www.olympus.es



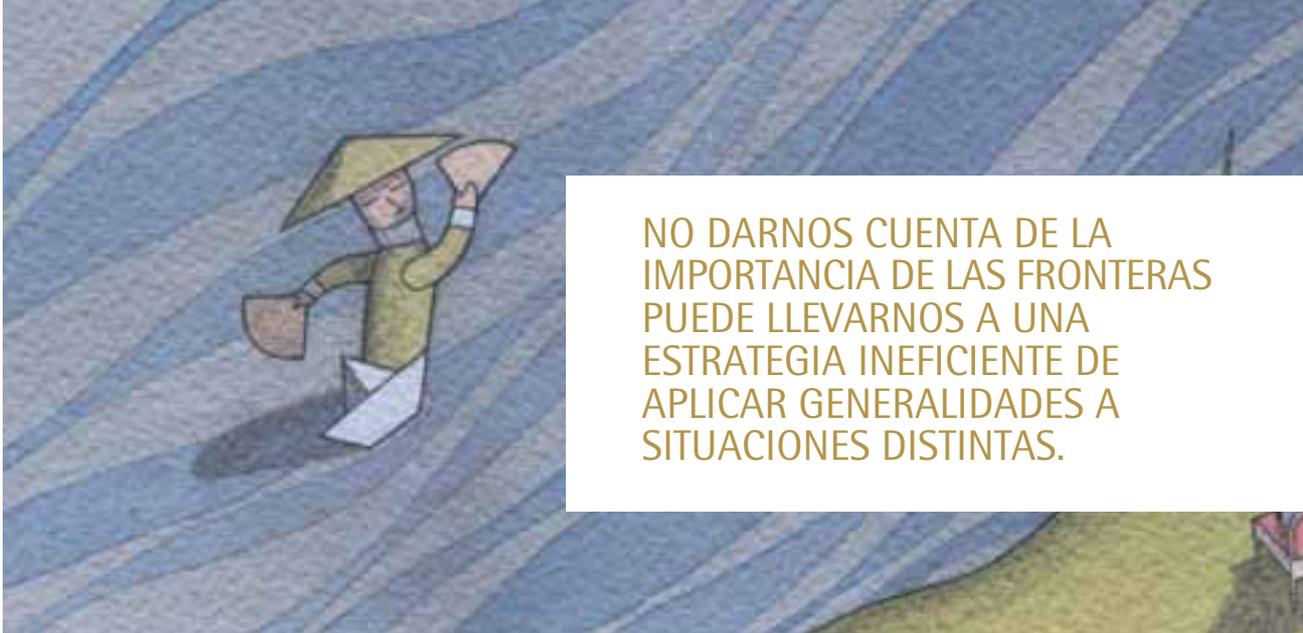
OLYMPUS
te devuelve
100 €



OLYMPUS

Your Vision, Our Future





NO DARNOS CUENTA DE LA IMPORTANCIA DE LAS FRONTERAS PUEDE LLEARNOS A UNA ESTRATEGIA INEFICIENTE DE APLICAR GENERALIDADES A SITUACIONES DISTINTAS.

La vaguedad del lema “piensa globalmente, actúa localmente” ha dado pie a promover programas extremistas.

atípico, de que el alcance medio de la globalización de los otros indicios, que resumo en un artículo en *Foreign Policy*, se captaba mejor a través de la “suposición del 10%”.

Otro aspecto que me llamó la atención fue que, aunque ciertos indicadores de la globalización, como por ejemplo la relación comercio-PIB, han alcanzado los valores más elevados de la historia, no ha sido el caso de otros. En este sentido, la relación entre la inversión extranjera directa y el PIB ha roto moldes, pero sólo recientemente, ya que hasta 1990, la proporción no alcanzó los niveles experimentados justo antes de la primera guerra mundial.

Otros indicios de la globalización, como el flujo de capital neto como porcentaje del PIB o la intensidad de la inmigración, por ejemplo, alcanzaron en realidad su punto más alto antes de dicha guerra. Ni siquiera todas las últimas tendencias son positivas. Por ejemplo, si bien resulta imposible medir de forma exacta la internacionalización del tráfico en Internet, existe un consenso general respecto a que la cuota internacional y, especialmente, la intercontinental del tráfico total está disminuyendo en lugar de aumentar, por razones que van desde el creciente tráfico P2P hasta la emergencia de alternativas a Estados Unidos, que era hasta hace poco el eje de, prácticamente, todas las conexiones internacionales. Hay que destacar que el examen de este tipo de dinámicas se encarga de otra evasión apocalíptica: que aunque la Tierra no sea plana hoy, lo será mañana.

ELABORANDO UNA ESTRATEGIA GLOBAL: POR QUÉ, DÓNDE Y CÓMO

Éste ha sido el tema principal de mi investigación durante los últimos años, tema fundamental de mi último libro, *“Redefining Global Strategy”*. Pero me centraré en tres importantes preguntas sobre la estrategia global: por qué, dónde y cómo. Preguntas

que obtendrán respuestas muy distintas de aquellos que admiten la existencia de fronteras y de los que no lo hacen.

Por qué: Mire más allá del crecimiento y de las economías de escala, y observe todos los componentes con valor económico al evaluar alternativas transfronterizas. Por el contrario, un marco sin fronteras sobrepuesto a la realidad, en que la mayor parte de la penetración extranjera de las compañías es mucho menor que la interior, puede crear una obsesión con lo que denomino economía de dinosaurio.

Dónde: Determine cuáles son los elementos, dentro de una serie de diferencias internacionales (culturales, administrativas, geográficas y económicas) que resultan claves dentro de su sector, busque diferencias dentro de las diferencias y clasifique los países extranjeros en función de su proximidad o lejanía a la sede a lo largo de las dimensiones clave. Un marco sin fronteras, por el contrario, implica que todos los países se encuentran a la misma distancia y no ofrece conclusiones evidentes sobre dónde se debe competir, más allá de que hay que dirigirse a los mayores mercados. (El regreso de la economía de dinosaurio.)

Cómo: Cree respuestas a las diferencias que vayan más allá de un ligero retoque del modelo empresarial nacional, y piense en formas de sacar partido a dichas diferencias, en lugar de considerarlas unos obstáculos para la creación de valor. Por el contrario, es probable que una compañía convencida de que las fronteras no tienen importancia compita en el extranjero del mismo modo en que lo hace en su país, por razones que van desde las economías de escala a la enorme dificultad que implica comprender hasta qué punto son realmente diferentes las condiciones existentes en países extranjeros.

En resumen, no darnos cuenta de la importancia de las fronteras puede llevarnos a confiar inoportunamente en estrategias más grandes y más banales.

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE



everis

attitude makes the difference



No son las corbatas.

Ponemos muchas ganas en elegir las, en lograr que combinen con algún detalle de la camisa. Pero no es esa la diferencia.

Para ser **una de las consultoras de mayor crecimiento de los últimos años** y desarrollar proyectos para las empresas más importantes, se necesita algo más. Algo difícil de ver a simple vista. Pero que está en todos nosotros y en todo lo que hacemos. Entusiasmo. Ganas de saber más, de aprender, corregir y descubrir nuevas soluciones. O dicho de otra manera: actitud.

attitude makes the difference

Consulting, IT & Outsourcing Professional Services

everis.com

LOS LÍDERES EMPRESARIALES NO PUEDEN OCULTAR LA CABEZA EN LA ARENA COMO RESPUESTA A CUESTIONES DE TANTA IMPORTANCIA COMO LAS POLÉMICAS EN TORNO A LA GLOBALIZACIÓN.

MÁS ALLÁ DE LOS MANTRAS HABITUALES

Mi redefinición de la estrategia global supone un intento de superar las limitaciones retóricas y conceptuales de los enfoques actuales. Tomemos como ejemplo el lema: "Piensa globalmente, actúa localmente". Si bien este lema trata de dirigir a las compañías hacia un sensato término medio, su vaguedad ha dado pie a su apropiación para promover programas extremistas. Por ejemplo, Roberto Goizueta, el ex-presidente de **Coca-Cola**, lo utilizó para justificar una profunda estandarización, mientras, en el otro extremo del espectro, Orit Gadiesh, presidente de **Bain and Company**, utiliza una variante del mismo para fomentar una profunda localización. El lema se aplica actualmente a toda la gama de posibilidades, desde la mayor estandarización hasta la mayor localización y, por tanto, ha perdido su significado.

Un segundo problema, más esencial si cabe, para contextualizar el reto de la estrategia global, es entender que la adaptación local y la estandarización global no hay que mirarlas como dos extremos dentro de una escala de grado, sino que reflejan dos singularidades similares. Si los mercados estuviesen segmentados en su totalidad, podrían aplicarse enfoques estratégicos para cada país, lo que supondría una localización absoluta. En cambio, si los mercados estuviesen totalmente integrados, la estrategia se unificaría como si tratáramos con un gran país. Esto supondría la aplicación de enfoques unitarios, una completa estandarización, en lugar de localización. Analizando los dos extremos de la teoría parece claro que no se trata de una hipótesis rigurosa, que nos permita tomar en serio las complejidades transfronterizas.

EVITAR LAS TRAMPAS

Los mayores errores estratégicos globales que recuerdo suelen encuadrarse, como ya he sugerido antes, dentro de las categorías de mayor tamaño y más banales. Como ejemplo de la primera, reconsideremos la "megafusión" **DaimlerChrysler** sobre la que hablé con escepticismo

en *Harvard Business Review* poco después de que la anunciaran. La fusión se planteó como un proyecto para ayudar a dos actores "medianos" a evitar el naufragio entre las olas del vertiginoso aumento de las economías de escala y la concentración creciente del sector automovilístico. Pero esta lógica contenía errores funestos, por dos razones.

En primer lugar, ante la falta de planes de integración del funcionamiento de ambas, a través de la puesta en común de piezas, etc., creer que se alcanzarían economías de escala era como pensar que dos canoas agujereadas flotarán mejor si se atan juntas. En segundo lugar, y lo que resulta aún más extraordinario, es que un vistazo a los datos habría revelado que la concentración en el sector automovilístico ha disminuido más o menos de forma continua desde la segunda guerra mundial.

El gran problema estructural del sector es actualmente la fragmentación y la sobrecapacidad, como resultado de un exceso de entrada y una salida insuficiente. Y se trata de una diferencia importante. En un sector fragmentado que padece un exceso de capacidad, una megafusión supone asumir la responsabilidad de pagar de forma privada por el costoso bien –que revierte en todas las compañías de un sector– de eliminar de la escena a un rival importante. Interesante para la competencia, pero no necesariamente para los accionistas de la propia empresa.

Como ejemplo de la categoría de más banales, no me centraré en ninguna compañía que haya cometido enormes meteduras de pata en el extranjero, sino en una cuya estrategia exterior contrasta notablemente con la fuerza de la interna. Se trata de **Wal-Mart**, compañía que he estudiado y de la que llevo escribiendo durante más de veinte años. Cuando hace unos años le preguntaron a su director general, Lee Scott, por qué consideraba que **Wal-Mart** podía expandirse con éxito en el extranjero, respondió que los pesimistas también habían puesto en duda su capacidad de trasladarse con éxito desde su estado de origen, Arkansas, a Alabama.

Los mayores errores estratégicos globales que recuerdo suelen encuadrarse dentro de las categorías de mayor tamaño y más banales.

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE

Como ya he señalado, semejante banalización de las diferencias internacionales es el primer paso para competir exactamente de la misma forma en el extranjero que en el país de origen. Lo cual ha resultado ser una forma segura de perder dinero en mercados muy distintos a Estados Unidos. Como comentó, lastimosamente, el antiguo director de las operaciones de la compañía en Alemania: «No nos dimos cuenta de que las fundas de almohada tienen un tamaño distinto en Alemania».

No resulta sorprendente, por tanto, que los mercados extranjeros en los que **Wal-Mart** ha logrado ser rentable –Canadá, México y Reino Unido– sean los más cercanos, cultural, administrativa y geográficamente, a Estados Unidos. La conclusión no es que **Wal-Mart** no debía aventurarse en mercados remotos, sino que debía pensar de otra forma sobre cómo competir en ellos. Algo que comienza a hacer ahora en mercados como India.

LA ESTRATEGIA ACERTADA

Consideremos el ejemplo de **Toyota**, que ha superado a **General Motors** convirtiéndose en el mayor fabricante de automóviles del mundo –ganando algo de dinero en el proceso. **Toyota** se distingue de la mayoría de fabricantes occidentales, no sólo de **DaimlerChrysler**, por el hecho de que considera su cuota de mercado el resultado de construir mejores coches a un precio más bajo que el de sus competidores, y no como un objetivo en sí. Su proceso de globalización ha estado en realidad marcado por una compleja serie de mecanismos de coordinación entre distintas regiones, que su presidente, Fujio Cho, califica como los componentes esenciales de la estrategia de la compañía.

Hay que decir que el punto de partida de **Toyota** no es una visión ambiciosa y a largo plazo de una globalidad remota en la cual los automóviles y sus piezas pasan de un lugar a otro con toda libertad. Lo que sí pretende hacer la compañía es ampliar los acuerdos de libre comercio dentro de América, Europa y Asia oriental, pero no



entre dichas zonas. Se trata de una visión más modesta, pero también más realista, de un mundo semiglobalizado, en el que no pueden ignorarse ni los puentes ni las fronteras entre los distintos países.

PLAN DE ACCIÓN: PREPARADOS PARA LA SEMIGLOBALIZACIÓN

Lo que persistirá, a lo largo, al menos, de las próximas décadas, es la realidad de la semiglobalización. Pero dentro de ese marco, ofrezco, a continuación, algunas indicaciones generales sobre cómo una compañía puede mejorar las estrategias típicas: navegar en una dirección hasta dar con un banco de arena, vivir en reacción constante a los titulares de la prensa o, simplemente, mantener el ritmo.

1. Anticípese a los baches y desvíos, aunque crea que el mundo vaya a estar mucho más integrado en el futuro. Merece la pena tener especialmente en cuenta este tipo de inestabilidad en relación con las economías BRIC, señaladas por Friedman, entre otros, como centros de creación de valor en el siglo XXI. Pero incluso las compañías supuestamente sofisticadas en cuanto a los mercados emergentes sufren traspies en este aspecto, entrando en lo alto del ciclo y saliendo en el momento más bajo. (Las compañías estadounidenses tienen una especial mala fama al respecto.)

2. Preste también especial atención a otras sorpresas predecibles. Algunas de ellas se ven venir de lejos, en lo que respecta al entorno global general: calentamiento global, diferentes clases de cataclismos en Oriente Medio, China, India y Estados Unidos, entre otras posibilidades, una crisis global de liquidez, una reacción sociopolítica generalizada contra la globalización, y así sucesivamente. La idea de un vacío en cuanto a una forma de gobierno corporativo global refuerza la idea de que un impacto de este tipo podría tener consecuencias de manera continuada. ¿Para cuántos impactos está preparada su compañía?

3. Aumente su capacidad de previsión poniendo las cosas al nivel del sector y de la compañía.

Los impactos, los ciclos y las tendencias son muy distintos y tienen consecuencias muy diferentes en cada sector y en cada compañía, reduciendo enormemente la utilidad de tratar de ajustar un concepto histórico-mundial a todos. Céntrese en los riesgos y cuestiones que tienen más probabilidades de afectar a su compañía, y en la manera en que lo harían. De esta forma, incluso las consecuencias de algo de tanto alcance como el calentamiento global dependerán de si la cuestión se afronta desde la perspectiva de un inversor financiero, una empresa de la construcción, un fabricante de automóviles (cuya reacción también dependería de si fabrica coches grandes o pequeños) o un proveedor potencial de energías limpias, por mencionar algunos ejemplos.

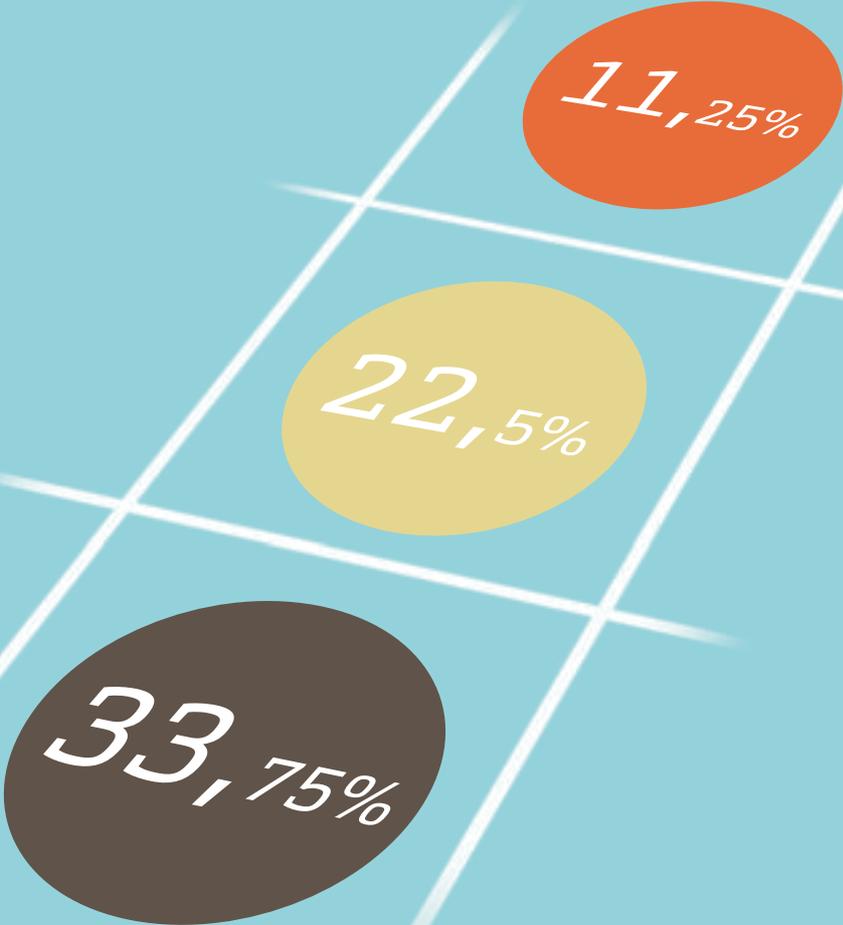
4. Reconozca la importancia del mundo empresarial en la determinación de resultados generales,

incluidos aquellos relacionados con el futuro de la globalización. Puede dar la impresión de que con los puntos anteriores se sugiere que los resultados se revelarán independientemente de las decisiones tomadas por las empresas. Pero, para muchas incertidumbres clave, ése no es ni mucho menos el caso. Concretamente, los líderes empresariales no pueden, y no deben, ocultar la cabeza en la arena como única respuesta a cuestiones de tanta importancia como las polémicas en torno a la globalización. Y, normalmente, las exageraciones sobre el alcance real de la globalización no ayudan a reducir la tensión sobre dichas polémicas, lo cual me lleva de vuelta al punto de arranque de este artículo.

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE

Un mundo semiglobalizado no puede ignorar ni los puentes ni las fronteras entre los distintos países.



11,25%

22,5%

33,75%

DepoClip Triple Ocasión

Tan sencillo como las 3 en raya.

Bankinter le ofrece un Depósito a 3 años con capital garantizado a vencimiento, y con el que desde solo 1.000 euros, usted puede obtener una rentabilidad de un 11,25% (11,09% T.A.E.) el primer año, o un 22,5% (10,60% T.A.E.) el segundo, o un 33,75% (10,13% T.A.E.) el tercero, a condición de que tres acciones -BBVA, Iberdrola y Telefónica- igualen o superen su precio inicial.

Solo hasta el 12/12/07 o hasta alcanzar el importe ofertado (100MM euros).

Gracias al acuerdo entre Bankinter y el IESE tenemos una Oficina Virtual en exclusiva para profesores, alumnos y antiguos alumnos. Llámenos al 901 116 206.

bankinter.

Valor inicial de cada una de las tres acciones (BBVA, Iberdrola y Telefónica) según precio oficial de cierre a 13/12/2007. Valores finales según precio oficial de cierre el 15/12/2008 el primer año, 15/12/2009 el segundo año y el 15/12/2010 el tercer año.



LA EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO

EN 50 AÑOS, ¿QUÉ HEMOS APRENDIDO SOBRE EL LIDERAZGO?

Paddy Miller, Profesor del IESE, Dirección de Personas en las Organizaciones

El concepto de liderazgo ha cambiado a lo largo de los 50 años de vida del IESE, de la misma forma que la empresa. Algunos de estos cambios han sido positivos. Otros, no tanto. ¿Cómo ha evolucionado el liderazgo en este tiempo? Y, lo más importante, ¿qué hemos aprendido sobre el tema en estos 50 años?

Para apreciar el cambio real que ha experimentado el liderazgo sólo hay que comparar el modo en que enseñábamos este tema en nuestros programas internacionales hace veinte años y cómo lo hacemos hoy.

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE

Cuando el IESE emprendió su camino, el reto del liderazgo se habría planteado de una forma completamente diferente a la actual. Sólo hay que pensar en los cambios que se han producido en el mundo empresarial durante los últimos años para percatarnos de que lo que entonces se llamaba liderazgo no tiene nada que ver con lo que asumimos hoy en día como tal. El mundo ha cambiado de rumbo varias veces desde entonces, y lo mismo ha ocurrido con el liderazgo. Los cambios producidos han sido, en ocasiones, para mejor, y en otras, para peor.

Para determinar nuestra visión actual del liderazgo resulta clave la aparición de dos fenómenos. En primer lugar, el nacimiento del director general estrella. Si pensamos en Jack Welch, Percy Barnevik y Lee Iacocca, recordaremos el momento, hace veinte años, en el que estos líderes se convirtieron en estrellas rutilantes. Sus libros, y aquellos que tratan sobre sus vidas, se leen con tal avidez que uno podría pensar que versan sobre las vidas de santos.

En segundo lugar, y estrechamente relacionado con lo anterior, nos encontraremos con el crecimiento de la industria del liderazgo, un sector en auge que desarrolla conceptos sobre el liderazgo, los envasa, y los reparte en cómodos paquetes al mundo empresarial. El sector cuenta con algunos conferenciantes, escritores y gurús muy doctos en la materia, pero también con un alto porcentaje de encantadores de serpientes, que esperan poder ejercer cierta influencia sobre individuos y organizaciones a través de ideas relativamente simples.

Un buen ejemplo de esta simplificación, que se produce con el objetivo de obtener una amplia difusión, es el uso extendido de metáforas similares, cuando no iguales. ¿Cómo no haber oído nunca, a lo largo de los últimos diez años, que dar un pez a un hombre supone darle de comer un día, pero que enseñarle a pescar le permitirá comer durante toda su vida? Por no mencionar que se

trataría de un pez muy pequeño, pero esa es otra historia. La verdadera razón por la que la industria del liderazgo ha crecido hasta convertirse en un sector de tanta notoriedad es que muchas empresas, por no decir la mayoría, han tenido dificultades para entender claramente en qué consiste el liderazgo y cómo pueden fomentarlo. Siguen buscando el santo grial del liderazgo. No obstante, no nos estamos acercando a la solución del problema si tenemos en cuenta que las empresas viven bajo la presión de los resultados a corto plazo, bajo la necesidad de rapidez y agresividad y bajo la avaricia de los *hedge funds*. En una época en que las fusiones y adquisiciones parecen la única estrategia viable de crecimiento, los empleados se sienten cada vez más como peones sobre un tablero. No reciben indicaciones, sino empujones. Dentro del gran juego estratégico, o bien serán despedidos o mantendrán sus empleos, pero no pueden hacer gran cosa al respecto.

LA EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO

Para apreciar el cambio real que ha experimentado el liderazgo sólo hay que comparar el modo en que enseñábamos este tema en nuestros programas internacionales hace veinte años y cómo lo hacemos hoy. Sorprendentemente, comenzamos con clientes de primer nivel, varios de los cuales no tardaron mucho en desaparecer de escena, como, por ejemplo, **Digital Equipment Company, DEC**. Líder de su sector en aquella época, **DEC** debía desarrollar la capacidad de liderazgo. Contábamos con modelos básicos de liderazgo tomados de otras fuentes, otras escuelas de dirección, otros autores. Aunque nuestra facultad ofrecía buena docencia, aún no había desarrollado un conjunto propio de conocimientos o materiales docentes. Dependíamos en gran medida del material de **Harvard** —principalmente de sus casos, pero también de sus artículos, libros y teorías. No tenía gran importancia, ya que nuestros programas *In company* se centraban en los contenidos, enseñábamos “cosas que estaba bien saber”.



El primer portátil Light



PORTÉGÉ R500. Desde 779gr, no notarás que lo llevas



◀◀◀ Prepárate para descubrir el portátil más portátil, el nuevo Portégé R500. Su peso pluma no es lo único que te sorprenderá; **también es el primero en incluir el nuevo DVD ultrafino Super Multi Drive, de sólo 7mm.** Hasta 12 horas y media de rendimiento gracias al procesador Intel® Centrin® Duo que mejora su batería, y un funcionamiento perfecto bajo todas las condiciones de iluminación, gracias a su innovadora pantalla LCD. **¡Y su precio también es light! Trabajar fuera de la oficina nunca te hizo sentir tan ligero.**

Intel, el logo de Intel, Intel Core, el logo de Intel Core, Intel Inside, el logo de Intel Inside, Intel Centrin, el logo de Intel Centrin, Celeron y Pentium son marcas o marcas registradas de Intel Corporation y sus filiales en Estados Unidos y/o otros países. Microsoft, Windows y Windows Vista son marcas registradas de Microsoft Corporation en Estados Unidos y/o otros países.



LA TAREA DEL LÍDER ES ESTABLECER UN ENTORNO PROPICIO, UNA CULTURA EN LA CUAL LAS PERSONAS SE SIENTAN COMPROMETIDAS, MOTIVADAS, Y EN LA QUE ACTÚEN CON CIERTO SENTIDO DE URGENCIA.

DEC tenía entonces muchos problemas. Su éxito se basaba en las grandes cifras de ventas de los miniordenadores Vax; su rentabilidad era alta, pero tenía dificultades para integrar una estrategia de cohesión en el conjunto de su organización global. Todo el sector estaba sufriendo una reestructuración, pero nadie (ni los ejecutivos ni nosotros) retó a los participantes a que lideraran un proceso de reestructuración. No se nos pidió que afrontásemos la cuestión directamente, dábamos vueltas en torno al tema con la esperanza de que lo que enseñábamos pudiese resultar útil a los participantes si alguna vez debían resolver el problema. Era como enseñar adornos florales con un elefante corriendo descontrolado por los parterres.

Actualmente, nuestros programas In company tratan de forma directa aspectos estratégicos reales de las empresas. No sólo abordamos dichas cuestiones desde el punto de vista de los contenidos, sino que también nos preguntamos qué proceso se necesita para encontrar una solución a este tipo de problemas después de la interacción con el IESE. Tomemos el ejemplo de los **Laboratorios Abbott**. El IESE no sólo se reúne con ejecutivos de la compañía para ofrecer contenidos exclusivos a los gerentes de **Abbott**, sino que facilita en sus clases un proceso a través del cual los directores generales de las filiales y sus equipos aplican realmente lo aprendido y desarrollado en el IESE.

MOTIVAR O AUTOMOTIVARSE

La realidad es que nuestras ideas sobre algunas de las premisas sobre el liderazgo están comenzando a cambiar. Una de esas premisas es la motivación. Siempre hemos enseñado que los líderes no sólo deben estar motivados, sino que también tienen que motivar a los demás. Hemos enterrado este mito: los líderes no motivan a las personas a su cargo, sino que crean entornos en los que pueda surgir dicha motivación. Pueden crear incentivos para mejorar el entorno, pero no motivan a su gente.

Actualmente, son los propios empleados los que se motivan a sí mismos. Cuando Magallanes emprendió su vuelta al mundo, motivó a su tripulación colgando a algunos de sus miembros del mástil. Afortunadamente, los tiempos han cambiado y existen otras prácticas. Así pues, debemos encontrar otras formas de dar en el clavo de la motivación.

El reto que supone motivar aumenta por el hecho de que, desafortunadamente, en una sociedad capitalista, los sistemas educativos de muchos países europeos han fallado a las compañías, las principales creadoras de empleo. La mayor parte de los trabajadores adultos han visto cómo se ha reprimido y exprimido el elemento creativo de sus vidas. Como afirma De Bono, «dos tercios de la creatividad son aplastados en los colegios, y el último se difumina en las universidades». Muchos gerentes descubren ahora que sus organizaciones han contratado a esta pobre gente. Se ven obligados a trabajar con empleados que no están motivados para pensar o hacer las cosas de forma distinta a la habitual.

Ésa es la situación que deben afrontar cuando tratan de imitar el ejemplo de **Google**. En seguida encuentran dificultades con los empleados. Muy pocas organizaciones cuentan con empleados que piensen, actúen o se parezcan a los de **Google**. Uno afronta un programa de innovación, se emociona con un montón de ideas y con las cosas que se podrían hacer... y llega y descubre que sus empleados parecen los de la serie de televisión "The Office".

Si aceptamos que los empleados deben motivarse a sí mismos, entonces la tarea de sus líderes es establecer un entorno propicio, una cultura en la cual las personas se sientan comprometidas, motivadas, y en la que actúen con cierto sentido de urgencia. Puesto que se ha recortado cada vez más el tamaño de la organización, y cada vez menos personas dirigen el negocio, el nuevo desafío que han de afrontar los líderes es el de desarrollar una cultura innovadora. El secreto reside en cómo conseguir

BeS Business expert System

LLEGÓ EL MOMENTO DE GESTIONAR SU EMPRESA COMO LAS MEJORES MULTINACIONALES

Ahora está en sus manos gestionar su organización de forma eficaz, responsable y legal

BeS Empresa

5 razones que determinan su gran éxito

- Resultados rápidos y tangibles
- Alta tecnología de fácil implementación y manejo
- Todo un CRM Organizativo
- Gestión eficaz y legal
- Condiciones excepcionales

BeS Consultoría y Asesoría

Desarrolla organizaciones fuertes, con visión de futuro, mayor know How empresarial, alta capacidad de gestión, excelente transmisión de conocimientos y extraordinaria capacidad para integrar al nuevo personal

BeS Escuela de Negocios

Potencia los dos fundamentos del éxito de la Escuela de Negocios moderna

- Explicar excelentemente
- Aplicar expertamente

Así como los cuatro procesos esenciales en la excelencia formativa empresarial

- Transmisión de conocimientos de alta utilidad y rigor
- Comprensión de los conocimientos transmitidos
- Retención conceptual de los conocimientos adquiridos
- Garantía de aplicabilidad de los conocimientos en el día a día

Plataforma oficial de

Plan Innova 0,0



BEST BUSINESS SERVICE
www.todoempresa.com www.planinnova.com

INFÓRMESE YA. POR SU ALTO INTERÉS ☎ 902 11 45 07 info@bbsbusiness.com

que ese grupo reducido de personas se implique en pensar, realizar y abordar sus tareas diarias de un modo diferente. Ahí está la verdadera diferenciación. No hace mucho, uno de nuestros participantes atacó el concepto de cultura, afirmando que se trataba de una invención de los profesores para conservar sus trabajos. Quizá tenga razón, pero lo que sí sabemos es que los conceptos clave de una organización son el control, la coherencia y la previsibilidad, todos ellos la antítesis de una cultura innovadora. La propia esencia de la creatividad está llena de sorpresas que sobrepasan los límites del control y la previsibilidad.

Formar parte de una cultura creativa resulta emocionante porque pone de manifiesto todo el potencial de la vida organizativa. En palabras de otro de nuestros participantes: «Por primera vez siento que tengo poder dentro de la compañía, y estoy encantado y asustado al mismo tiempo, ya que ahora soy responsable de lo que suceda en el futuro». ¿Asustado? Sí, porque deja atrás la vieja idea de “¿y yo qué saco de todo esto?”, básicamente una motivación menor basada en un simple modelo transaccional: yo hago X si tú haces Y. Prestaré atención a la compañía si existe un *quid pro quo*. Sin embargo, la motivación y la creatividad no son grifos que podamos abrir y cerrar a nuestro antojo. Este modelo de control resulta adecuado para los obsesionados por el control.

Otro aspecto que podría asustar a los ejecutivos es que la cultura innovadora tiene mucho que ver con el fracaso. No me refiero a la vieja actitud de dejar que la gente cometa sus propios errores porque es la única manera de aprender. No, no es eso. Las culturas innovadoras suelen darse en un caldo de cultivo político en el que alzar la bandera de la innovación supone asumir el riesgo de ser recibido con cinismo, escepticismo y con un rebuzno de apoyo del tipo “no va a funcionar” por parte de la dirección. Por consiguiente, cualquiera que trate de dar un giro hacia una cultura innovadora deberá asumir un probable fracaso operativo que podría limitar seriamente sus opciones de ascenso en el futuro.

Como sucede en todas las facetas de la vida, los mayores beneficios se consiguen a costa de correr los mayores riesgos. Aquel que piense en un cambio cultural gradual debería dejar a un lado la “cultura innovadora” durante algún tiempo. Aquel que piense añadir la “cultura innovadora” a su lista de “tareas” como número diez de la lista, con la esperanza de que suba posiciones con el paso de las semanas o los meses, debería anotar “desastre” como resultado final. Aquel que piense dedicar uno o dos días a la “cultura creativa”, que piense en el fracaso.

Hemos aprendido también que el liderazgo está ligado a la participación y la propiedad, y que ambos conceptos son mucho más complejos de lo que habíamos imaginado. Siempre se ha dicho que el síndrome de “no inventado aquí” era una cuestión psicológica que los líderes tenían que superar en sus equipos, que formaba parte de la inevitable resistencia al cambio de los empleados. Se creía que si el líder conseguía motivar de manera adecuada, podría superar dicha resistencia, y que los empleados realizarían con entusiasmo tareas no creadas por ellos mismos.

Muchos procesos dentro de las organizaciones suponen cierta voluntariedad, y no propiedad. Piensen en su última reunión externa: ¿Hubo alguien que sugiriese algo completamente diferente? ¿O se identificaron proyectos que había que llevar a cabo basándose en lo que la dirección pensaba que había que hacer? En ocasiones, este tipo de reuniones no implican voluntariedad, sino más bien la asignación de personas a los proyectos. La idea de que alguien cree su propio proyecto, sus propios conceptos y sus propias soluciones, parece resultar odiosa a la dirección de la mayoría de organizaciones. Sin embargo, si se le pregunta a alguien qué proyecto estaría mejor planteado y aplicado, no hay ningún tipo de duda.

El nuevo desafío que han de afrontar los líderes es el de desarrollar una cultura innovadora. El secreto reside en cómo conseguir que ese grupo reducido de personas se implique en pensar, realizar y abordar sus tareas diarias de un modo diferente.

A FONDO

50th
ANNIVERSARY
IESE



*Esta Navidad, el buen ibérico
llegará muy bien acompañado*

Este año, Jabugo Real® le ofrece la posibilidad de complementar sus regalos de excelentes jamones, paletas y embutidos ibéricos de la Sierra de Huelva con una irrepetible Selección de Grandes Vinos que incluye - juntos y a un precio más que interesante- tres de los mejores caldos de Viña Pedrosa, Remírez de Ganuza y Numanthia.

Y, al igual que los ibéricos, los repartimos a domicilio con todo el servicio y la garantía de Jabugo Real®.

¿Le parece buena compañía para sus regalos de Navidad?



Solicite más información llamando a nuestro
Dpto. de Empresas: 900 1890 00,
de lunes a viernes, de 9 a 18 horas,
o visite nuestra web: www.jabugoreal.es



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 Rueda¹

Nadie puede saber con certeza si cuando el profesor Antonio Valero escribió un informe² 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.

¹ 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.
² 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.

Es 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 transpira y respira en toda la organización.»

«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).

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

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...



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

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

El Middleware que crece más rápido

Oracle Fusion Middleware

Multiplataforma. Completo.

J2EE — Portal de Empresa — Gestión de Identidad — Integración — Hub de Datos — Inteligencia de Negocio

ORACLE®

**oracle.com/es/products/middleware
ó llame al 900 952 900**

Fuente: Gartner "Market Share: Application Integration, Middleware and Portal Software,"
Worldwide, 2005. Basado en los ingresos por licencias de 2005 a nivel mundial.

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.



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

50th
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^a 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)

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 Liquete (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 Alumni», asegura el profesor Juan José Toribio.

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

TALLAS GRANDES, SIEMPRE DE MODA.

Parca con Gore-tex®, 360€. Camisa, 49€. Pantalón de algodón, 59€. Todo de EMIDIO TUCCI.



www.elcorteingles.es



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 Alumnos 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^a 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

50th
ANNIVERSARY
IESE



Nuestros sistemas se gestionan en remoto, ¿y los suyos?

Llamadas al servicio técnico, pedidos de consumibles, recogida de lecturas del contador... controlar todos los dispositivos de red requiere un tiempo muy valioso. Con @Remote gestionará cómodamente todos los equipos de impresión desde su escritorio. Informes, gestión de consumibles y actualizaciones estarán a su alcance con sólo pulsar un botón. Con @Remote ahorrará tiempo y trabajará de forma más sencilla y segura. **Create, share and think as one.**



Ricoh España
Av. Litoral Mar 12-14 08005 Barcelona
Tel: 93 295 76 00
www.ricoh.es

RICOH

«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

50th
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 currículum 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^a 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 iría 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 enseña 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.»

«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 Bueno–, 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 Bueno.

emte

EMTE ha participado en la construcción del nuevo Campus IESE en Barcelona, reflejo de su compromiso con la Universidad y la Empresa.

EMTE es el grupo español de referencia en el desarrollo de servicios integrales de ingeniería, instalaciones electromecánicas, tecnología y energías renovables, con presencia en los mercados nacional e internacional.

...ABRIENDO PUERTAS A LA FORMACIÓN

www.grupoemte.com

• Av. Baix Llobregat, 10 - 08950 Esplugues de Llobregat (Barcelona) - Tel. 93 480 92 92 - Fax 93 480 92 99
• c/ Ramírez de Arellano, 15 - 28043 Madrid - Tel. 91 411 83 30 - Fax 91 564 71 17 • e.mail: emte@grupoemte.com



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.

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.

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 interactúan 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^a 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

50th
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.



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

50 AÑOS, 50 IMÁGENES

La historia del IESE comienza en 1957, cuando el profesor Antonio Valero recibe el encargo de crear la escuela de posgrado de la Universidad de Navarra. Desde entonces, el proyecto no ha parado de crecer. Nuevos programas, acuerdos académicos internacionales, ampliaciones del campus... Este reportaje publica 50 imágenes que repasan 50 años de historia a través de las personas que día a día lo han hecho posible.

76

Reportaje realizado en colaboración con Xavier Pampliega, director del Centro de Documentación Histórica y jefe del Archivo del IESE, y con la ayuda de Montse Jassé, del archivo fotográfico.



1. En 1957, el profesor Antonio Valero prepara la puesta en marcha del IESE. En la foto, de 1962, aparecen tres de los futuros directores generales del IESE: Juan Ginebra (1967-1970), Fernando Pereira (1970-1978) y Carlos Cavallé (1984-2001), junto a Antonio Valero (1958-1967).

2. En 1958 comienza el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE). En la foto, los participantes de la primera promoción.

3. En 1959 se inicia el Programa de Continuidad para los Antiguos Alumnos y se crea el Programa de Desarrollo Directivo (PDD). En la foto, participantes del primer PDD durante el *lunch* en el jardín del IESE.

4. En 1961 se pone en marcha el Programa de Dirección General (PDADE), luego PDG. En la foto, el profesor Rafael Termes dirigiendo una sesión en 1962.

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

Fechas clave en la historia del IESE

- 1957. El profesor Antonio Valero prepara la fundación del IESE.
- 1958. Inicio del Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE).
- 1959. Programa de Desarrollo Directivo (PDD) y Programa de Continuidad para los Antiguos Alumnos.
- 1961. Programa de Dirección General. Agrupación de Miembros del IESE.
- 1963. Se crea el Comité Asesor Harvard-IESE.
- 1964. Primer programa Master in Business Administration (MBA).
- 1967. El IESE contribuye al nacimiento de IPADE, una escuela de dirección en Ciudad de México. En años posteriores, la ayuda del IESE resultará clave para poner en marcha otras 11 escuelas de negocios similares en 4 continentes.
- 1969. Doctorado en Dirección de Empresas.
- 1974. Inicio de los programas en Madrid.
- 1980. El IESE empieza a impartir el MBA bilingüe.
- 1982. Executive MBA.
- 1989. Se establece el Consejo Asesor Internacional del IESE.
- 1991. El Rey Juan Carlos I inaugura el nuevo campus en Madrid.
- 1991. Se establece el International Faculty Development Program para profesores.
- 1992. Inauguración del nuevo edificio de la biblioteca en Barcelona.
- 1993. International Executive Education Programs.
- 1994. Se celebra el primer programa del IESE en alianza internacional. La escuela se asociará con Harvard Business School, la Universidad de Michigan y MIT Sloan School of Management.
- 1996. Programas Enfocados para altos directivos.
- 2001. Comienza el programa Global Executive MBA.
- 2002. Advanced Management Program en Brasil.
- 2003. Advanced Management Program en Barcelona.
- 2004. Ampliación del campus de Madrid. Comienza el primer programa en Egipto: Executive Development Program. Lanzamiento del China International Executive Program, en colaboración con el CEIBS de Shanghai. Se inician las obras de los nuevos edificios de Barcelona.
- 2005. Advanced Management Program en Munich (Alemania), CEO's Forum y PMD (Madrid).
- 2006. Inicio escuela Kenia, AMP Kenia. AMP Warsaw. Harvard Business School, CEIBS y el IESE organizan el Global CEO Program for China. Se celebra el programa Inside India con el Indian School of Business.
- 2007. Los Reyes inauguran nuevo campus en Barcelona. Inicio de las actividades de la sede de Nueva York.



5. Jon Gamechogicoechea, Félix Peig, Guillermo Bueno, Juan Joly, Lorenzo Dionis, José Capmany, Guy Bouchet, Félix Huerta y José María Farré-Escofet, todos Antiguos Alumnos de las primeras promociones, durante un descanso del primer Programa de *Follow-Up* (Continuidad), en el Hotel El Parque de San Andrés de Llavaneras, el 19 de mayo de 1960. (Foto cedida por Juan Joly)

6. Olivier Giscard d'Estaing, el profesor José María Rodríguez Porras y Marc Turcotte hablando en el bar antes de una sesión del PADE, en 1961.

7. En 1961 se constituye la Agrupación de Miembros del IESE. En la imagen, aparece hablando José Luis de Echevarría (PADE '62), en la II Asamblea General de Miembros, celebrada en Pamplona los días 12 y 13 de octubre de 1962. Dos sitios a la izquierda está sentado José Cervera Bardera. En la otra imagen, carnet que acredita como miembro del IESE. El titular es Juan Farrán Nadal, que fue el Secretario General del IESE en sus inicios, miembro número 4 del IESE, después de Antonio Valero, Anton Wurster y Félix Huerta. (Foto cedida por Juan Farrán)

8. Antonio Valero saluda a Juan Antonio Samaranch (PADE '62), en una sesión del 1^{er} Programa Internacional para Dirigentes de Empresas, en 1962.

9. Vista de la fachada del IESE por la calle Miret i Sans en 1961.

10. Los profesores José Antonio Mustienes y Fernando Pereira dirigiendo una sesión de trabajo en el curso 1961-1962.

11. En 1963 se crea el Comité Asesor Harvard-IESE (HBS-IESE). Reunión de marzo de 1965, en la que aparecen Félix Huerta, Franklin Folts, Carlos Cavallé y Ralph Hower.

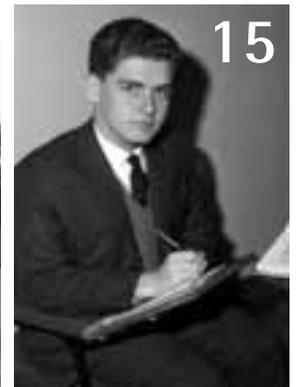
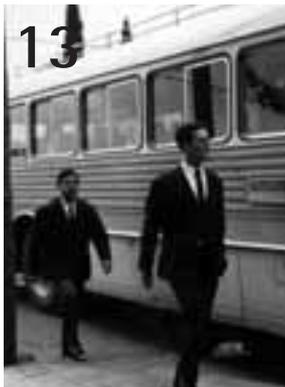
12. Participante saludando a Juan Ginebra, Director del II Programa Internacional del IESE. También aparecen Juan Farrán (PADE '60), a la izquierda, y Casimiro Molins (PADE '60), a la derecha de la foto. En el 2º Programa Internacional del curso 1962-1963.

13. El IESE lanza el primer programa Master in Business Administration en 1964. En la foto, visita al Colegio de Agentes de Cambio y Bolsa de

Barcelona realizada por la primera promoción del Programa Master. En la foto, José A. Bori (MBA '66) y Enrique de la Pezuela (MBA '66).

14. Graduación de la primera promoción de alumnos del MBA, el 22 junio de 1966.

15. Antonio Argandoña, durante el año académico 1963-1964, cuando era Asistente de Investigación en Economía.



ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE



ESPÍRITU EUROPEO

General Cable, una gran compañía en Europa con sede central en Barcelona. Empresa líder en la fabricación de cables en todo el mundo, General Cable, con instalaciones en varios países del continente, garantiza un servicio eficaz y el constante desarrollo de la calidad a través de la investigación.



16



17



19



18



20

16. Mercedes Pániker (PADE '60) haciendo una pregunta en la conferencia de Alberto Ullastres, ministro español de Comercio, en 1964.

17. Vista exterior del edificio A tras la nevada de 1965.

18. A la izquierda, los profesores Josep Faus, Juan Antonio Pérez López y Antonio Dionis, en el curso 1965-1966. A la derecha, el profesor Fernando Pereira.

19. El Príncipe Juan Carlos, acompañado por Francisco Rabadán, director de Publicaciones y Relaciones Institucionales del IESE, y Juan Manuel Elorduy, Secretario General del IESE, el 22 de mayo de 1967.

20. San Josemaría Escrivá, fundador de la Universidad de Navarra, durante una tertulia con Antiguos Alumnos en la sede del IESE en Barcelona en 1972.

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

La Closa d'All es única **todo el año**



closa d'all

CERDANYA

¿Sabes por qué la Closa d'All es Única? Por naturaleza, por ubicación, por calidad, por servicio. Conjunto residencial de casas ceretanas con 3 habitaciones, porche y jardines privados; piscina cubierta climatizada; parking y trastero. Máximo confort. Sostenibilidad y diseño. Tienes 365 días para disfrutarla.

PROMOCIÓN DE VIVIENDAS POR COMUNIDAD DE PROPIETARIOS



93 745 73 00 |

www.salasserveis.com
Av. Francesc Macià, 60 Torre Millenium - 08208 Sabadell

PROMUEVE:



GESTIONA:





ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

21. En 1967, el IESE contribuye al nacimiento de IPADE, una escuela de dirección en Ciudad de México.

22. La promoción PADE 1968-1969 viajó a Bruselas para reunirse con la Comisión de la Comunidad Económica Europea. En la foto, las esposas junto a la reina Fabiola, en una recepción. *(Foto sugerida por Antoni Oller)*

23. En 1969 se implanta el Doctorado en Dirección de Empresas. Arriba, los

futuros profesores José Luis Lucas (MBA '67) y Juan Carlos Vázquez-Dodero (MBA '69), primeros alumnos del programa doctoral del IESE. Abajo, los profesores Josep Riverola y Rafael Andreu ante el primer ordenador que tuvo el IESE, en 1970.

24. Los alumnos de PADE-1972, junto con sus cónyuges, al finalizar el programa. *(Imagen cedida por la viuda del Raúl Urbiola)*

25. En 1974 el IESE llega a Madrid. En la foto, de izquierda a derecha, aparecen José Ignacio Fernández, Rafael Orbe, Félix Huerta, Francisco Lozano, Vicente Mortes, Carmen Moya, Sandalio Gómez, Amós Sevilla, Carlos Cavallé, José Luis Ferrándiz y Jon Gamechogicoechea, en el jardín de Aravaca, en el año 1987. En la imagen de la derecha, el profesor Juan Antonio Pérez López impartiendo una clase, en el año 1983.



26



27



28



30



29



31



32

26. En 1980, el IESE empieza a impartir el MBA bilingüe. En la foto, graduación de la promoción de 1985.

27. El Executive MBA comienza a impartirse en 1982 en Madrid. En la foto, la primera promoción.

28. Antonio Ros trabajando en la imprenta, en los años ochenta. (Foto cedida por Antonio Ros)

29. En junio de 1988, el Rey Juan Carlos I recibe al comité HBS-IESE.

30. En 1989 se establece el Consejo Asesor Internacional del IESE y se celebra la primera reunión.

31. El Rey Juan Carlos I inaugura el nuevo campus del IESE en Madrid, en 1991. En la foto, con los profesores Rafael Termes y Carlos Cavallé.

32. Ese mismo año se establece el International Faculty Development Program para profesores. En la foto, los asistentes al programa de 2001.

33. El IESE organiza diversos encuentros de profesionales. En la foto una imagen del encuentro de automoción que este año celebrará su 22 edición.



34. El profesor Rafael Termes entrega la placa de Miembro Senior de la Agrupación a Victoriano Reinoso (MBA '73), ante la presencia de Antonio González-Adalid (MBA '75) y el profesor Sandalio Gómez, en el Día del Antiguo Alumno de 1999 celebrado en Madrid.



35. Una foto tomada con motivo del 25 aniversario del IESE en Madrid, en 1999.



36. Desde 1997, el departamento de Career Services organiza el Career Forum como punto de encuentro entre las empresas y los estudiantes del MBA full time. En la foto, una imagen de la edición de 2001.





Topografía



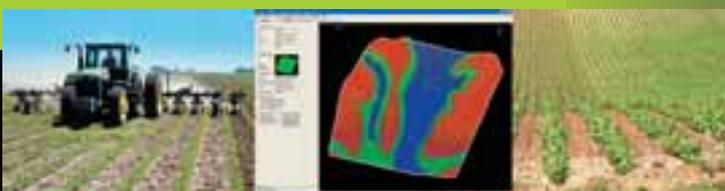
GPS



Construcción



Control de Maquinaria



Agricultura

Sede central:

Avda. de la Industria, 35.

28760 Tres Cantos - Madrid

Tel: 902 103 930 • Fax: 902 170 393

info@inland.es • www.inland.es



Un gran equipo, grandes personas.

Lo vas a notar.

37. Desde 1997 se celebra la MBA Alumni Reunion, que reúne a todos los MBA del IESE en Barcelona.

38. En 1997, el ISE de São Paulo (Brasil) inicia su andadura en estrecha colaboración con el IESE, y en 2002 comienza el Programa de Alta Dirección de Empresas en Brasil. Las fotos son imágenes de la edición de 2004. Aparecen los profesores Adriano Amaral y Carlos Racca.

39. El año 2000 se celebra la primera Asamblea de la Agrupación de Miembros del IESE fuera de España. La ciudad elegida es Amsterdam. En la imagen de la mesa presidencial aparecen Jordi Canals, José Martínez-Rovira (PADE '84) y Jan Oosterveld (MBA '72).





Feliz 50 aniversario



Un aniversario que todos recordaremos...

Este año no sólo la revista IESE está de aniversario, la multinacional holandesa Océ también cumple su 130 aniversario. Los más de 35.000 lectores de la revista y los 24.000 profesionales que Océ tiene distribuidos por todo el mundo celebran este año un momento muy especial en su ya dilatada historia. Pero no sólo nos une la celebración de un aniversario, la profesionalidad de ambas organizaciones queda demostrada a través del mantenimiento de una imagen de marca y reputación intachables.

130 años innovando

El lema de Océ en este aniversario es: "Taking Innovation Beyond the ordinary". La historia del compromiso de Océ con la innovación comienza en 1877, fecha en la que su fundador inventó un colorante para la mantequilla cuya patente fue adquirida, posteriormente, por Unilever.

En 1927 la empresa continúa innovando a través de la introducción del revestimiento diazo en el papel para eliminar el uso del amoníaco. A este proceso lo denomina O.C., "Ohne Componente" (Sin Componentes), que dará lugar al nombre de Océ.

A partir de 1980 esta multinacional introduce novedad tras novedad con las tecnologías propias Océ Copy Press, Océ Image Logic y Océ Variadot, alcanzando una posición de liderazgo en la impresión en papel continuo, gran formato en color y blanco y negro, así como en software. Océ ha recibido galardones por parte de los laboratorios y entidades independientes más famosas de todo el mundo.

El Grupo Océ, hoy

Las soluciones Océ incluyen impresoras, escáneres, copiadoras y consumibles; además de software y una amplia gama de servicios. El Grupo Océ emplea a más de 24.000 personas en todo el mundo y facturó, durante el ejercicio 2006, 3110 millones de Euros. Océ está presente en unos 80 países y dispone de delegaciones en 30 de ellos. La facturación de Océ en Iberia ascendió a 93 millones de euros durante el ejercicio 2006. Para más información, visite www.oce.es o envíe un e-mail a: es.info@oce.es



François Vestjens
Director General Océ Iberia
IESE PDG 02-2007

"La innovación garantiza la supervivencia de las organizaciones".

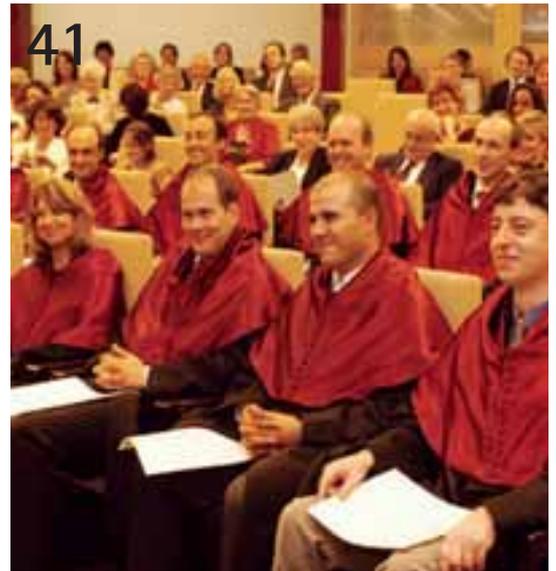
40. En 2001, Jordi Canals es nombrado director general del IESE, en sustitución de Carlos Cavallé.

41. Graduación de la primera promoción del programa Global EMBA, septiembre de 2002.

42. Reunión de las Empresas Patrono de 2006, celebrada en Madrid.

43. En febrero de 2003, el Príncipe Felipe visita la sede del IESE en Barcelona.

44. En 2004 se inicia la ampliación del campus de Madrid y también las obras de los nuevos edificios de Barcelona. El IESE crece. En la foto, las instalaciones de Madrid y, en la esquina superior derecha, el inicio de las obras.



ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

45. Ese mismo año comienzan las obras de los nuevos edificios de Barcelona. En la imagen, el inicio de las obras de Barcelona.

46. En 2005 se celebra la primera edición del Advanced Management Program en Munich (Alemania). En la imagen, la profesora Johanna Mair en una clase.

47. En 2006, Harvard Business School, CEIBS y el IESE organizan el Global CEO Program for China. En las imágenes, la última edición del programa en China. Abajo, el profesor Pedro Nueno conversa con un alumno.

48. Más tarde llegará el AMP Kenia. En la foto, la promoción de 2006.

49. El mismo año tiene lugar el primer AMP Warsaw.

50. Los Reyes de España inauguran el nuevo campus de Barcelona, en enero de 2007.



45



46



47



48



49



50



50 años de excelencia en la docencia

Verizon Business se honra en colaborar con las actividades de IESE Business School. Queremos felicitar a esta organización por su encomiable labor de los últimos 50 años en el sector de la educación y por su dedicación a la formación y desarrollo de líderes empresariales en todo el mundo.

verizonbusiness.com/es

Los valores de la excelencia

¿Qué hace que la experiencia que se vive en el IESE sea única? Empresarios, directivos y Antiguos Alumnos explican cuáles son los valores que convierten al IESE en una escuela de dirección pionera que destaca por su excelencia y enfoque humanista.



91

ANDREA KLETTE CHRISTENSON, KÄTHE KRUSE PUPPEN GMBH

«El nombre del IESE se lleva con orgullo»

«Del IESE destacaría el enfoque humanista en diferentes países sin ignorar la diversidad cultural y la participación en el desarrollo de la concienciación sobre el área de negocios, sin dejar de lado el aspecto social y el gobierno corporativo. El IESE es mi universidad, ha tenido un gran impacto en mi vida. La escuela es creación de todos los que trabajan y de los que han estudiado aquí y se han llevado parte del IESE con orgullo a otros sitios.»

Barcelona, 20 de abril de 2007.

Andrea Klette Christenson (MBA '83) trabajó ocho años en Boston Consulting Group (BCG), con responsabilidad en Europa y Norteamérica, hasta que en 1989 decidió lanzarse a la aventura empresarial y compró Käthe Kruse, una firma familiar que fabrica muñecas artesanales desde principios del siglo XX. Desde entonces es la responsable comercial y de desarrollo de producto. Ha impulsado la expansión internacional de la compañía y también la diversificación del negocio. Pertenece al International Advisory Board del IESE.

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

MARIAN PUIG, CORPORACIÓN PUIG

«El IESE es una escuela de formación extraordinaria»

«Cuando empecé a dirigir, advertía la necesidad de aprender a tomar decisiones en el mundo de los negocios de un modo más científico, más profesional. Entonces tuve la suerte de conocer la existencia del IESE y cursé el PDG. Para mí, el IESE ha sido una escuela de formación extraordinaria, y le tengo un aprecio y un agradecimiento también extraordinarios. Espero que ahora, desde el IAB, pueda devolverle algo de lo que el IESE me ha aportado.»

Barcelona, diciembre de 1999.

Marian Puig es uno de los primeros Antiguos Alumnos del IESE. Desde que se graduó como PDG en 1964 no ha dejado de apoyar a la escuela. Junto a sus hermanos –Antonio, José María y Enric– ha protagonizado dos cambios generacionales que les han convertido en un ejemplo emblemático de cómo debe realizarse el traspaso de poder en una empresa familiar. Actualmente, Puig Beauty & Fashion Group, es uno de los holding internacionales de mayor relevancia en el sector del prestigio. Gestiona, por ejemplo, marcas globales como Carolina Herrera, Nina Ricci y Paco Rabanne. Más de la mitad de sus ventas se realizan hoy en mercados internacionales y sus productos se distribuyen en más de 150 países.

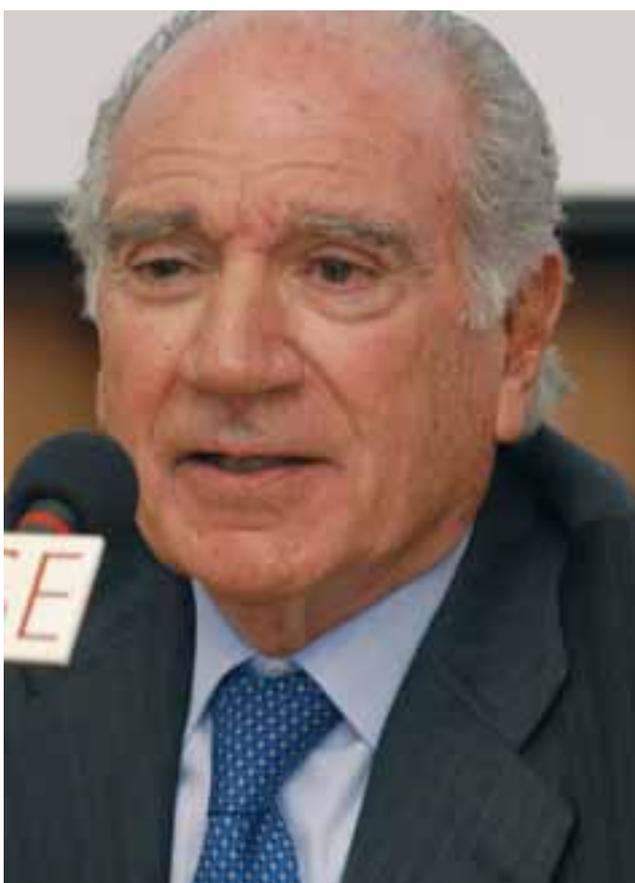
N.R. NARAYANA MURTHY, INFOSYS TECHNOLOGIES

«El IESE defiende la RSC como un valor fundamental en la empresa»

«En el IESE se da importancia a la responsabilidad social corporativa y a la ética empresarial. Esto es de vital relevancia, especialmente en un entorno en el que las violaciones de gobierno corporativo están al alza en todos los países, sobre todo en Estados Unidos. Creo que es fundamental que los empresarios del futuro se centren en la ética empresarial y en la responsabilidad social corporativa, en cómo vivir en paz y armonía en la sociedad.»

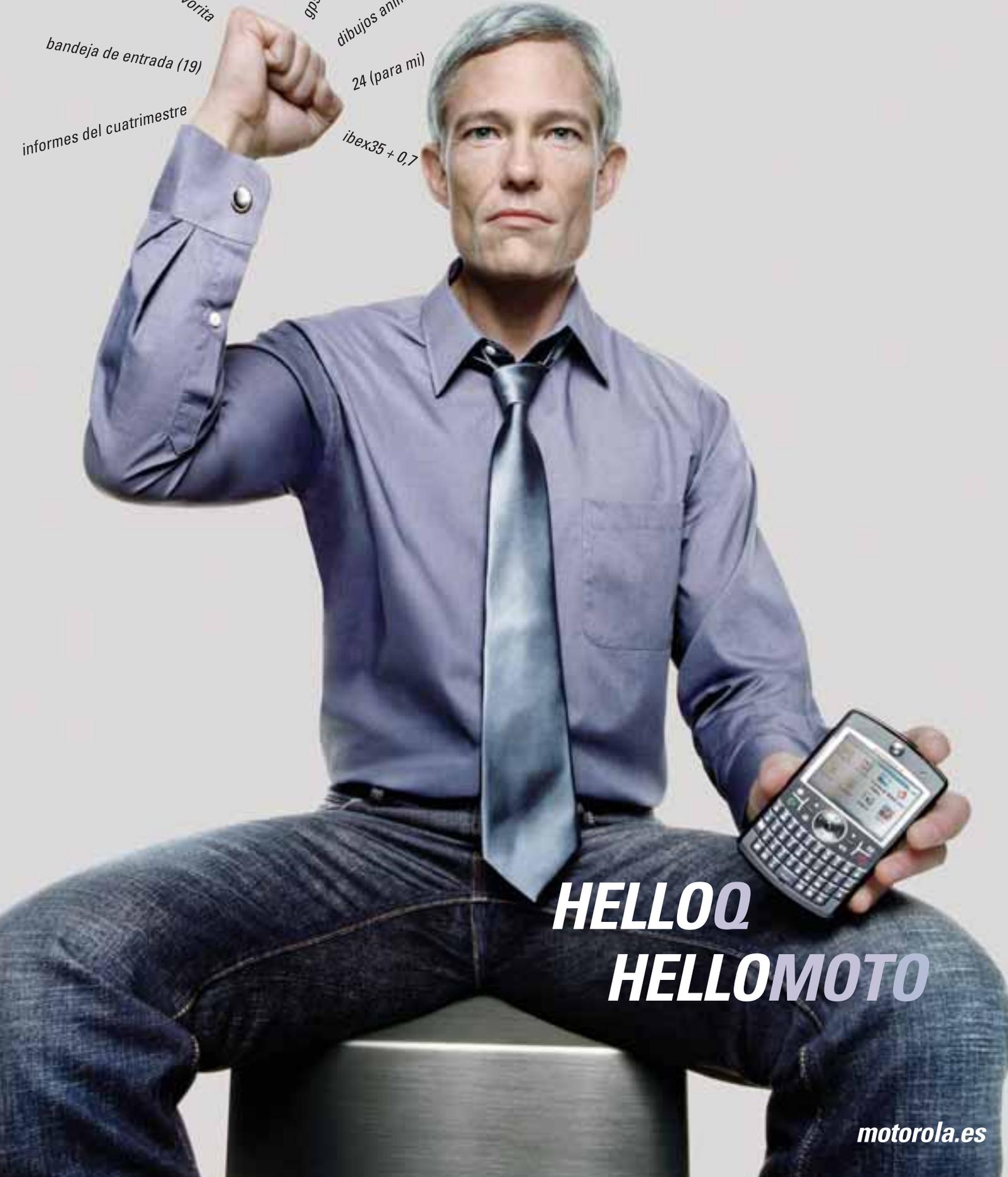
Barcelona, abril de 2007.

N.R. Narayana Murthy es fundador y presidente de Infosys Technologies. Emprendedor y comprometido con sus raíces, ha liderado diversas iniciativas de gobierno corporativo en India. Fue uno de los fundadores de Infosys Technologies, que hoy es líder mundial en el ámbito de las tecnologías de la información. Además, preside el Indian Institute of Information Technology y colabora en el consejo del DBS Bank. Forma parte del Asia Pacific Advisory Board of British Telecommunications y del Prime Minister's Council on Trade and Industry. Es miembro del Consejo Asesor de universidades y escuelas de negocios como Stanford, Harvard, Yale o IESE.





usuario: anillodefuego
discografía favorita
bandeja de entrada (19)
informes del cuatrimestre
gps ruta al aeropuerto
dibujos animados (para los niños)
24 (para mi)
ibex35 + 0,7



HELLOQ
HELLOMOTO



MICHAEL E. PORTER, HARVARD BUSINESS SCHOOL

«El IESE asume como propia la responsabilidad investigadora»

«El IESE juega un papel muy importante en la sociedad. Por ejemplo, con la creación del *International Center for Competitiveness* ha asumido como propia la responsabilidad investigadora en el área de la competitividad. Además, tiene un claustro de profesores excelente, donde me siento entre amigos y del que he aprendido mucho. Todo esto hace del IESE una de las mayores escuelas del mundo. Después de Harvard, mi relación profesional con el IESE es la más larga e importante que he tenido con cualquier escuela de negocios, y me siento orgulloso de ella.»

Michael E. Porter, profesor de la Universidad de Harvard y director del Centro de Competitividad, es una autoridad en temas de estrategia y competitividad internacional. Sus libros han sentado la base de una nueva teoría de la competitividad y se han convertido en obras de referencia, traducidos a más de quince idiomas. Además, ha asesorado a empresas internacionales como AT&T, DuPont y Procter & Gamble, y a diversos gobiernos. También ha sido consejero en estrategia en el Brigham & Women's Hospital y la cadena de televisión pública WGBH.

Madrid, 18 de mayo de 2007.

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

Ser la empresa más deseada por los mejores es una gran ventaja

Peplematters es líder en el desarrollo de Marca como Empleador (*Employer Branding*)

Confíe en el rigor y experiencia de nuestros profesionales en la creación de valor actual y futuro a través de las personas

JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI, BBVA

«El IESE tiene un relevante posicionamiento global»

«La complementariedad entre el ámbito académico y el ámbito empresarial es hoy en día una necesidad, pues los planteamientos académicos impulsan a generar los estímulos intelectuales necesarios para ampliar la visión y la perspectiva, mientras que los planteamientos empresariales, más prácticos y menos pausados, aportan aquello que es importante o relevante, es decir, lo que funcional. El futuro es apasionante y por ello, las relaciones entre BBVA y el IESE deben plantearse con una visión global. Tanto IESE como BBVA tienen un relevante posicionamiento en Latinoamérica, a través del cual, podemos construir una realidad global acorde con el contexto de ambas Instituciones y con las nuevas necesidades que la internacionalización de empresas y academias plantean.»

Madrid, 16 de noviembre de 2006.

José Ignacio Goirigolzarri es Consejero Delegado de BBVA desde diciembre de 2001. Su carrera profesional ha estado vinculada a la banca, y en concreto a BBVA, entidad a la que se incorporó en el año 1978, después de haber ejercido como profesor de Planificación Estratégica en la Universidad Comercial de Deusto. El BBVA inició su colaboración con el IESE en 1992 con el diseño de programas para la formación de los directivos del Grupo.

**MARÍA DEL PINO VELÁZQUEZ,
UNÍSONO SOLUCIONES DE NEGOCIO**

«El IESE me ha enseñado a detectar el factor humano de todas las decisiones»

«Mi formación en el IESE me ha permitido aprender a detectar una buena oportunidad de mercado, así como a diseñar e implantar un correcto plan de negocio. Pero además, y no menos importante, considerar siempre al factor humano como eje principal de todas nuestras decisiones. La formación basada en la experiencia práctica, junto con las relaciones que establecí, me han ayudado enormemente a lo largo de toda mi carrera.»

Madrid, agosto de 2007.

El espíritu emprendedor de María del Pino Velázquez (MBA '91) le llevó en 1999 a crear Unísono Soluciones de negocio. Mientras era directora de atención al cliente en una compañía de telefonía móvil echó en falta que las empresas con las que trabajaba ofrecieran un servicio más personalizado y se lanzó a ello.

**TOYOO GYOHTEN, INSTITUTE FOR INTERNATIONAL
MONETARY AFFAIRS**

«Su modelo de formación empresarial es muy innovador»

«El IESE está creando un nuevo modelo de educación empresarial. Aquí me he encontrado con métodos pedagógicos bastante innovadores: la estructura de módulos, los casos de estudio y la formación interna. El objetivo final de la educación empresarial es la educación de jóvenes empresarios sin dar respuestas prefabricadas a sus preguntas. Creo que los líderes empresariales del futuro necesitan tener una capacidad de análisis respaldada por un conocimiento adecuado de la historia, la teoría y los valores humanos fundamentales.»

Barcelona, abril de 2007.



Toyoo Gyohten, presidente del Institute for International Monetary Affairs y ex-presidente del Banco de Tokio, fue viceministro de Economía de Japón y trabajó para el Fondo Monetario Internacional. Su iniciativa le llevó a fundar el Asian Development Bank. Es coautor del libro "Changing Fortunes", junto con el entonces presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, Paul Volcker. Forma parte de diversas instituciones dedicadas al desarrollo económico y financiero, como Bretton Woods Committee y The Aspen Institute. Miembro del International Advisory Board del IESE.

ACCESOS NO
DESEADOS

DEFICIENTE
EVACUACIÓN
DE CALOR

¿ESTÁ PREPARADO SU CPD
PARA ESTOS RIESGOS?

INCENDIOS

INUNDACIONES

POCO ESPACIO
PARA CRECER

PARADAS POR FALLO
EN LA ALIMENTACIÓN
DE POTENCIA

Con **RimatriX5** no más riesgos en su CPD

RIMATRIX5[®]
DRIVING IT-PERFORMANCE

LA SOLUCIÓN INTEGRADA
PARA SU CENTRO DE
PROCESO DE DATOS:
SEGURA EFICIENTE Y
MODULAR.

MÁXIMO RENDIMIENTO
DE LA MANO DE UN SOLO
PROVEEDOR.



UN PAQUETE DE SEGURIDAD INTEGRADO, CON TODOS LOS SERVICIOS. CON **5 SOLUCIONES** INDIVIDUALES ÓPTIMAS:

■ **Rack**

Plataforma de armarios servidores TS8 de Rittal para cualquier posibilidad de equipamiento y máxima eficacia. Alta tecnología = Ahorro Directo.

■ **Monitorización**

Seguridad y mantenimiento remoto de un mismo proveedor. Transparencia total en el CPD.

■ **Gestión de energía**

Garantiza el rendimiento de la energía en los CPD y en las salas TI desde la instalación hasta la distribución. La más elevada disponibilidad, con los costes más bajos.

■ **Seguridad**

Seguridad física para racks y salas con el sistema de gestión de la seguridad CMC-TC de Rittal. Los modelos protegen contra manipulaciones ajenas. Más seguridad TI a partir de la prevención.

■ **Refrigeración**

Soluciones de climatización efectivas para cualquier tipo de aplicación. El clima adecuado en el centro de cálculo.

► Conozca más sobre soluciones en **Infraestructuras TI** en www.rimatrix5.es

Rittal Disprel, S.A. · Mas Baiona, 40 · Polígono Industrial Can Roqueta · 08202 Sabadell (Barcelona)
Tel.: 937 001 300 · Fax: 937 001 301 · E-mail: info@rittal.es · Internet: <http://www.rittal.es>

FRIEDHELM LOH GROUP



ISIDRO FAINÉ, "la Caixa"

«Compartimos con el IESE la misión de contribuir a la sociedad creando valor»

«En nombre de "la Caixa" y en el mío propio, es una satisfacción poder felicitar al IESE en su 50 aniversario. Se trata de una celebración de especial relevancia para el compromiso que siempre ha demostrado el IESE con las responsabilidades éticas, sociales y medioambientales. Desde "la Caixa" estamos orgullosos de compartir con el IESE la misión fundacional de contribuir a la sociedad creando valor para todos los grupos de interés: clientes, empleados y sociedad, llegando mucho más lejos de la creación de valor únicamente para el accionista. De esta voluntad conjunta de contribuir al progreso social surgió la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo del IESE.

En su esencia, la Responsabilidad Social Corporativa es una actitud coherente con la sencilla pero profunda idea de que no es posible la existencia de empresas de éxito en sociedades fracasadas.

Finalmente, le deseo al IESE y a todo el colectivo que forman sus "Alumni", que los 50 próximos años sean de tanto o más éxito que los primeros 50.»

Barcelona, 19 de septiembre de 2007.

Isidro Fainé (PDG '74) ha desarrollado toda su carrera profesional en la banca. Tras trabajar en el Banco Atlántico, asumió sucesivamente cargos directivos en Banco de Asunción de Paraguay, Banca Riva y García, Banca Jover y Banco Unión.

Su brillante trayectoria profesional está, no obstante, intrínsecamente vinculada a "la Caixa", entidad a la que

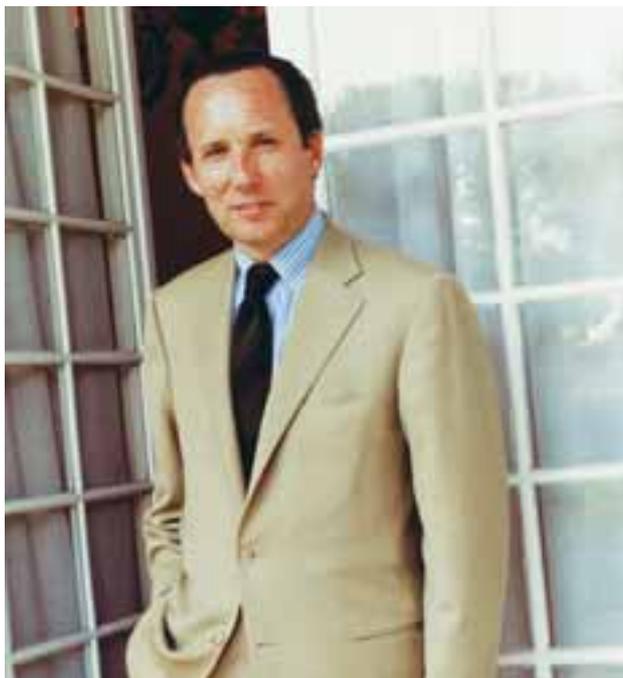


se incorporó en el año 1982 y en la que fue asumiendo responsabilidades hasta ser nombrado presidente en el año 2007. Isidro Fainé ha jugado, por tanto, un papel fundamental en el proceso de transformación de "la Caixa", que en este período abandonó su condición de entidad regional para convertirse en el tercer grupo financiero español y un referente indiscutible para el sector.

Isidro Fainé es también presidente de Abertis Infraestructuras y vicepresidente de Telefónica. Asimismo es presidente de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, CEDE, y del Capítulo Español del Club de Roma.

ERMENEGILDO ZEGNA, GRUPO ERMENEGILDO ZEGNA

«El IESE te permite ver las cosas con un perfil más global y diferente»



«Para mí la experiencia del IESE ha sido una experiencia de vida. El formar parte del International Advisory Board del IESE para una empresa relativamente pequeña como es el Grupo Ermenegildo Zegna es un motivo de orgullo y de aprendizaje. Estar en el International Board es como estar en la escuela aprendiendo de gente que sabe más que yo. Y esto te da la posibilidad de estar cerca de personajes públicos y privados, políticos, todos de altísimo nivel. Con lo cual puedes ver las cosas con un perfil más global y diferente del que lo ve la competencia.»

Barcelona, 28 de septiembre de 2007.

Director ejecutivo del Grupo Ermenegildo Zegna desde 1997, Ermenegildo Zegna encarna hoy la cuarta generación de una familia dedicada a la moda masculina de lujo que ha sabido alcanzar el liderazgo mundial. Asimismo, es el presidente de Agnona, empresa del Grupo Zegna de ropa femenina de prestigio. Ermenegildo Zegna es también vicepresidente de Altgamma (la Asociación de Marcas de Lujo Italiano) y miembro del International Advisory Board de IESE.

Ser líder no es celebrar lo hecho. Es

celebrar

lo que queda por hacer.

El equipo de MPG, la agencia de medios y comunicación número uno en España, queremos felicitar al IESE por su 50 Aniversario. Y lo queremos celebrar en base a nuestra forma de pensar. Es decir celebrando todo lo que nos queda por hacer.

José María Sanabria: + 34 91 456 90 00

MPG
MEDIA PLANNING GROUP

Leading new thinking

MYRA YU, CISCO SYSTEMS

«Los Antiguos Alumnos del IESE me atraieron a la escuela»

«Cuando uno escoge una escuela de negocios, está claro que busca uno de los mejores MBA en una de las mejores escuelas, pero también algo más. Consideré otras escuelas de negocios en Europa y los Estados Unidos, pero la clave estuvo en los Antiguos Alumnos del IESE que conocí, ya que para mí eran modelos a imitar.»

Septiembre, 2007.

Gran conocedora del mercado empresarial Chino, Myra Yu (MBA '99) ha ayudado a que diversas multinacionales hayan puesto su pie en Asia. Actualmente es la directora ejecutiva de Cisco Systems y está iniciando acuerdos de colaboración con empresas estatales y locales. Anteriormente trabajó para Cap Gemini Ernst & Young, con la que gestionó el lanzamiento de Orange en Tailandia, así como también para Chupa Chups cuando ésta buscaba alcanzar acuerdos en China, y para Roca localizando posibles proyectos de inversión y objetivos de expansión en el mercado chino.



SIR MARTIN SORRELL, WPP

«El IESE te permite encontrar a la mejor gente»

«Tenemos la demografía en contra: el descenso de la tasa de natalidad, el envejecimiento de la población, etc. Por eso es tan importante encontrar, retener, incentivar y desarrollar talento. Es una cuestión vital. En este sentido, las escuelas de negocio como el IESE, junto a las escuelas de arte y las de diseño, son muy importantes para nuestra capacidad de encontrar a la mejor gente».

Septiembre, 2006.

Fundador y consejero de WPP, uno de los mayores grupos del mundo en servicios de comunicación. Sir Martin Sorrell ha estudiado económicas en la Universidad de Cambridge y es MBA por la Harvard Business School. Sorrell trabajó como director financiero del grupo publicitario Saatchi & Saatchi, supervisando su expansión internacional antes de crear su propia compañía (WPP) en 1986.



ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

*su tranquilidad, nuestro compromiso
proyectos y sistemas informáticos*



desde 1986
creciendo e
innovando juntos



Gepesa



Preferred Partner



Gestión financiera
Control de producción
Cadena de suministro
Logística
Recursos Humanos
Gestión de Relación de Clientes
Gestión Documental
Gestión de Proyectos
Sistemas e Infraestructuras
Comunicaciones y Seguridad
Business Intelligence.

Venezuela, 103 - Edificio Tec22@
08019, Barcelona
Telf: 93 452 70 70
www.gepesa.es



ALFREDO SÁENZ, GRUPO SANTANDER

«El IESE aporta calidad y solvencia»

«El IESE me ha prestado mucho apoyo y me ha ayudado mucho en los procesos que he tenido que liderar. Hoy es uno de nuestros puntales de formación, sobre todo de directivos; seguimos colaborando mucho. Aporta calidad y solvencia. Tenemos un gran concepto de la calidad del IESE: ha conseguido hacerse un hueco como una de las mejores escuelas de negocio del mundo en un campo tan competitivo.»

Barcelona, 27 de abril de 2007.

La carrera profesional de Alfredo Sáenz, vicepresidente segundo y consejero delegado del Grupo Santander, se ha desarrollado principalmente en el sector de la banca. Antes fue presidente de Banca Catalana y trabajó también para Banco Bilbao Vizcaya (BBV). Actualmente también es vicepresidente de CEPSA. Está muy comprometido con la Responsabilidad Social Corporativa y colabora activamente con la Cátedra de Gobierno Corporativo del IESE, que impulsa la entidad bancaria para la que trabaja.

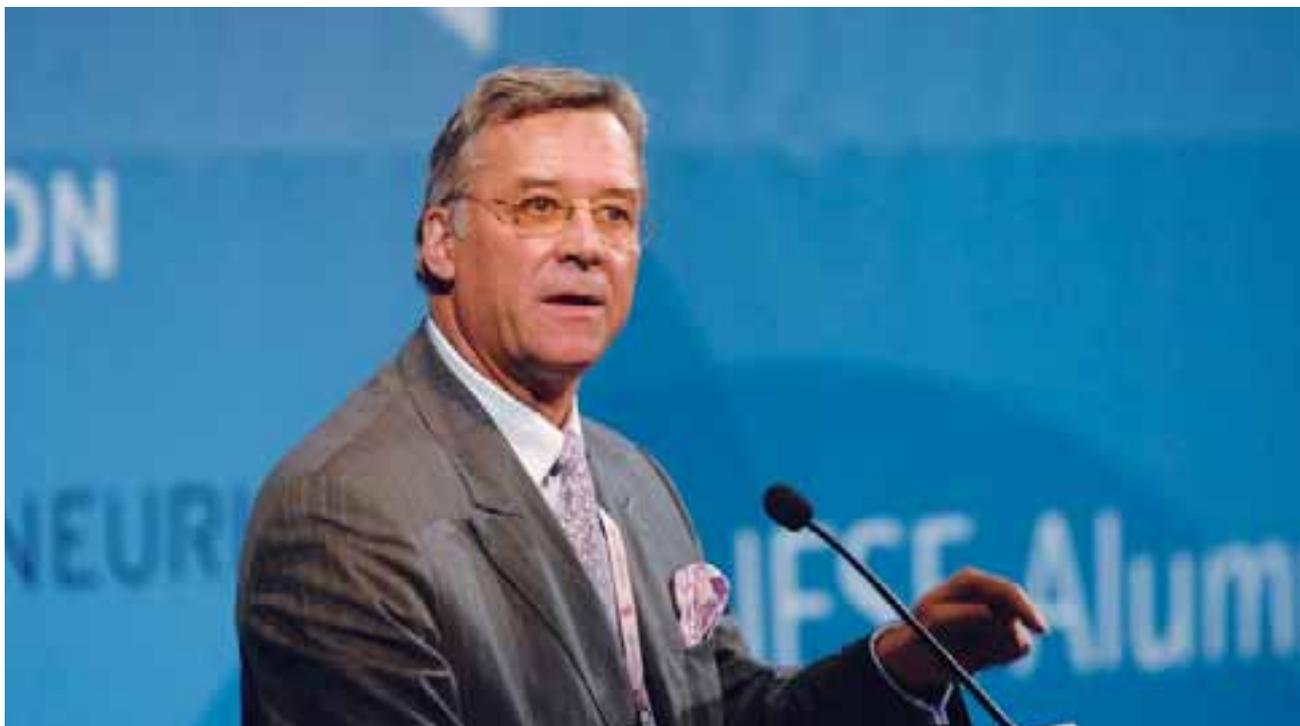
HANS ULRICH MAERKI, IBM

«Es la escuela de dirección más internacional que conozco»

«Es probablemente la escuela de dirección más internacional que conozco. La red de contactos de la escuela se extiende no sólo por América Latina, sino también por Norteamérica, Europa, Asia e incluso Rusia. Además, la escuela está excelentemente bien dirigida y cuenta con buena financiación.»

Barcelona, 20 de abril de 2007.

Hans Ulrich Maerki es presidente de IBM en Europa, Oriente Medio y África (EMEA), y representa a la firma en la Unión Europea y ante autoridades locales de los distintos países en temas como políticas públicas y empresariales. Con un perfil marcadamente internacional, ha ocupado varios cargos en IBM hasta llegar a su puesto actual. Es miembro de los consejos de ABB Ltd, Mikron y Mettler-Toledo. Además, es un empresario comprometido y forma parte del Consejo Asesor de Responsabilidad Social Corporativa, formado por más de 50 países europeos, y del International Advisory Board del IESE.



ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

Barcelona

Pisos de 1, 2 y 3 habitaciones.

Despachos profesionales.

Locales comerciales.

Cocina amueblada, aire acondicionado, bañera hidromasaje, garajes, trasteros y posibilidad de magníficas terrazas. Las mejores calidades.

**Venta y alquiler.
ENTREGA INMEDIATA.
VISITE PISO MUESTRA.**

*Amar, sentir, conversar, escuchar, reír, llorar, pensar, aprender...
es cosa de hombres y mujeres, de amigos y amigas, de reyes y reinas...
Hay un lugar donde los hechos son ovidios de una forma muy personal, tu casa.*



LOS PREMIOS LA GACETA A LAS MEJORES PROMOCIONES INMOBILIARIAS EN ESPAÑA, OTORGA UNA MENCIÓN ESPECIAL A HERCESA DENTRO DE LA CATEGORÍA DISEÑO ARQUITECTÓNICO POR EL EDIFICIO DIAGONAL 160.



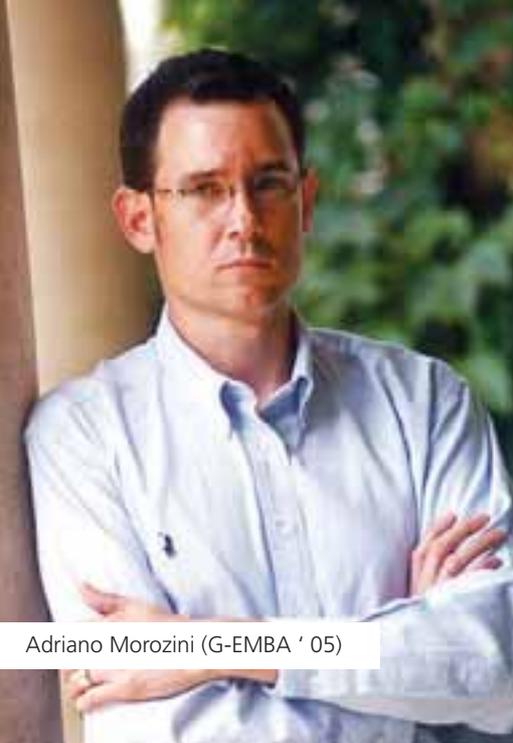
■ Oficinas comerciales:

- BARCELONA: Avda. Diagonal, 160. Tel.: 93 303 46 70
- Vilafranca del Penedès | Moncada i Roixac
- Sant Sadurní d'Anoia | Sabadell | Rubí | Reus



Hercesa

pasión inmobiliaria



Adriano Morozini (G-EMBA '05)



Alberto Durán (MBA '96)



Foto: DPA/Frank May



Cristóbal Colón (PDG '98)



Juan Manuel González (MBA '79)

PROFESORES, DIRECTIVOS Y EMPRESARIOS SIN FRONTERAS

UN MUNDO MEJOR

La mayor causa de muerte de niños menores de 14 años en Brasil son los accidentes de tráfico. De hecho, en el mundo muere atropellado un niño cada tres minutos. Adriano Morozini (G-EMBA '05) tiene un sueño: ayudar a reducir la mortalidad infantil en accidentes de coche. Desde hace dos años compatibiliza su trabajo profesional, en el equipo de seguridad pasiva de **Porsche**, con un proyecto para «propagar la importancia de la seguridad infantil». Para este brasileño, «el objetivo de un buen ejecutivo debería ser alcanzar un marco de actuación que permitiese equilibrar los objetivos económicos y la inclusión social». Y añade: «Creo que los negocios no son un fin en sí mismos, sino un medio para crear desarrollo y erradicar la pobreza. Tengo un gran interés por el impacto social de las decisiones empresariales, especialmente de las que afectan a los niños». Su paso por el IESE ha sido crucial.

Elena Acín (MBA '96) se embarcó en 1999 junto con Catalina Parra (MBA '96) en la creación de la **Fundación Chandra**, con el objetivo de utilizar todo el potencial que ofrece Internet para promover la participación en proyectos sociales. «Entonces era un sueño y hoy es una realidad consolidada», comenta Elena. Desde octubre

de 2007 vive en Seattle (Estados Unidos) para hacer este proyecto global. «Estamos trabajando con empresas y organizaciones sociales que comparten nuestra visión, nuestros valores y están en la vanguardia de la innovación», explica. www.fundacionchandra.org

«El éxito profesional no tiene sentido si no va acompañado de un fuerte compromiso con la sociedad», afirma Juan Manuel González Serna (MBA '79), presidente de **Grupo Siro**. Éste es el planteamiento, que aprendió en el IESE y que ha dado como fruto lo que hoy es el **Grupo Siro**: «Una compañía que siente el compromiso con las personas como algo más que una acción». Le llama el Compromiso Social Rentable (CSR) y se ha traducido en la incorporación de discapacitados y desfavorecidos a la plantilla de la empresa. El **Grupo Siro** recibió en 2006 el Premio Empresa y Sociedad, y acaba de ser reconocido en la primera edición de los premios Justicia y Discapacidad, cuenta con tres centros especiales de empleo, donde trabajan más de 300 personas, el 90% de ellas con algún tipo de discapacidad. Para González Serna, «la mejor manera de integrar a las personas con discapacidad es aceptar su diferencia, adaptar su puesto de trabajo a ella y dejarles demostrar que con su capacidad y

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

Siempre presente

El IESE participa en diversas iniciativas e instituciones que contribuyen a lograr una sociedad mejor. El IESE lidera diversos proyectos institucionales, como la European Academy of Business in Society (EABIS), y participa en organismos, como la European Foundation for Management Development (efmd), el European Business Ethics Network (EBEN) y el Globally Responsible Leadership Initiative. Asimismo, es miembro del Global Compact de Naciones Unidas, organismo que tiene

como objetivo conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de diez principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. El IESE también es miembro del Comité Ejecutivo de ASEPAM, Asociación Española de Entidades firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas, y del Comité Asesor del Global Compact Barcelona Center.

formación pueden ser excelentes en su desempeño y parte de la sociedad en la que viven». www.gruposiro.com

El nombre de Cristóbal Colón (PDG '98) está unido al de **La Fageda**, empresa que fundó y que dirige desde el año 1982. Hoy, **La Fageda** es una marca líder de yogures de granja en el mercado catalán y es conocida porque su plantilla está formada por personal discapacitado. Asegura que el IESE le aportó todo lo que sabe sobre gestión empresarial. Él es psicólogo: «Yo necesitaba todas las herramientas que ha desarrollado el capitalismo para dar trabajo a un colectivo, el de los enfermos mentales y discapacitados psíquicos, muy marginado». **La Fageda** es un ejemplo de que la solidaridad no está reñida con la rentabilidad. «Si haces las cosas bien y con coherencia, también respetarás a tus empleados, a los clientes y proveedores, y te preocuparás por tu entorno. Al final, te salen los números», afirma. www.fageda.com

La sensibilización es un arma fundamental para combatir la leucemia. Antoni García (PDG '86) se encarga de difundir las actividades de la **Fundación Internacional Josep Carreras** para la lucha contra la leucemia, como, por ejemplo, el Registro de Donantes de Médula Ósea (REDMO). «Cada año enferman de leucemia 4.000 personas en España. Gracias a la solidaridad de todas podremos conseguir algún día salvar todas estas vidas», asegura Antoni. España ya cuenta con más de 60.000 donantes de médula y más de 25.000 unidades de cordón umbilical disponibles para cualquier enfermo que necesite trasplante y no tenga ningún familiar compatible. Es el caso de tres de cada cuatro pacientes en esta situación. Por ello, dice Antoni, «hoy la lucha contra la leucemia es cosa de todos. Hemos de conseguir que algún día la leucemia sea una enfermedad 100% curable». www.fcarreras.es

Son sólo unos ejemplos y demuestran que la formación que estos empresarios y directivos recibieron en el IESE les ayudó a "levantar las miras" y "complicarse" un poco más la vida, entendiendo más profundamente la contribución social que se puede realizar desde la dirección de una empresa y su responsabilidad en el progreso de la sociedad.

La mayoría de los Antiguos Alumnos no gestionan ONG, aunque también están contribuyendo a cambiar el mundo procurando el éxito a largo plazo de su empresa y el desarrollo de las personas que trabajan a su cargo.

«Durante estos cincuenta años, explica el profesor Joan Fontrodona, el IESE ha contribuido a un mundo mejor a través de sus Antiguos Alumnos y a través de diversas iniciativas como la colaboración con otras escuelas de dirección en todo el mundo o la difusión de investigación y conocimiento».

EN LAS CUATRO ESQUINAS DEL MUNDO

El IESE ha colaborado en la creación de catorce escuelas de dirección en cuatro continentes. Todas tienen un denominador común: «se encuentran en países con economías emergentes» explica el profesor Martínez Abascal. Junto a profesores como Pedro Videla, Frederic Sabrià, Juan Roure, Lluís G. Renart, José Ramón Pin, Javier Quintanilla, Luis Palencia, Pedro Bueno, Eric Weber, o Javier Santomá entre tantos otros, el profesor Martínez Abascal invierte su talento y pasión en estas escuelas. Les enseñan la metodología, el proceso de formación de profesores, el desarrollo de los programas y la estrategia de una escuela de negocios. «Lo que pretendemos es que se desarrollen y sigan su camino con total autonomía.»

Todo el equipo del IESE está involucrado en este proyecto. Este verano, Mónica Trujillo-Bencomo viajó a Kenia para explicar al personal administrativo de la escuela cómo funciona administrativamente el IESE. «Se dedican muchas horas, pero también recibimos mucho. En un año, los profesores del IESE pueden haber impartido clases en cuatro continentes, y esto aporta un valor añadido al resto de las sesiones», recuerda el profesor Martínez Abascal.

AL CAER EL MURO: ENSEÑAR A ENSEÑAR

Pero las escuelas asociadas no son la única vía por la que el IESE está contribuyendo al progreso de la sociedad. La

1966
7 empleados

1976
31 empleados

1986
45 empleados

1996
112 empleados

2007
910 empleados

grupo ayesa

www.grupoayesa.es

115 Edificios
17 Grandes Presas
350 Kms. de Canales
25 Puentes Singulares
312 Proyectos Singulares
900 Kms. de alta velocidad
52 Instalaciones Industriales
65 Instalaciones de Telecontrol
125.000 Has. de Transformación en Regadíos
180.000 Has. de Zonas Regables Modernizadas
2.000 Kms. de carreteras y autovías construidas
26 Proyectos en el Exterior

Perú, Ecuador, Argentina, Marruecos, Libia, México, China y Corea

ayesa
ingeniería inteligente

act
innovación y tecnología

aynova
servicios de construcción

ayesanet
servicios internacionales

MdE
ingeniería de procesos

aurea
promociones tecnológicas



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.

formación del profesorado es crucial. Consciente de ello, el IESE lanzó el International Faculty Development Program (IFDP). «Todo empezó –recuerda el profesor Javier Santomá, director del IFDP– con un programa dirigido a académicos rusos y con la ayuda de la Unión Europea. El objetivo era favorecer el desarrollo académico de escuelas de dirección en Rusia y el ex bloque soviético.»

El IFDP ha marcado un antes y un después para muchos profesores, entre ellos a Marian Moszoro, profesor de la Warsaw School of Economics en Polonia. «He descubierto lo apasionante que es la tarea de un profesor de dirección: tienes que tener un pie en la realidad de la empresa, otro en la investigación, la cabeza en el desarrollo de ideas para el mundo empresarial y el corazón con los estudiantes, enseñándoles con pasión e intentando que se conviertan en mejores personas.» El IFDP le ha permitido conocer a amigos del IESE y de otras escuelas que todavía hoy le prestan ayuda.

El profesor Santomá recuerda como hace dos años, en Cracovia, los Antiguos Alumnos del programa le comentaban que el IFDP había sido la experiencia académica más útil que habían tenido. «Y ése es nuestro deseo. Tenemos la sensación de que de esta manera realmente favorecemos al desarrollo de escuelas de dirección de calidad.»

DESCUBRIR LA RAÍZ HUMANA DE LA EMPRESA

La investigación es otro de los frentes en los que incide el IESE para contribuir al progreso social. El profesor Domènec Melé, titular de la Cátedra de Economía y Ética, asegura que «si entendemos que el progreso es avance en la buena dirección, redescubrir esas raíces es contribuir a hacer la empresa más a medida del hombre, que en definitiva es el origen, el centro y fin de toda actividad empresarial». La investigación del IESE respecto a ética y responsabilidad social se reúne principalmente en torno a las actividades que lleva a cabo el Center for Business in Society (CBS),

dedicado a la generación de nuevas ideas sobre responsabilidad social corporativa y sostenibilidad y que promueve en el IESE actividades de formación para participantes, doctorandos y Alumni. Asimismo, también se realizan actividades de investigación sobre estas materias a través de la Cátedra “**la Caixa**” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, cuyo objetivo es fomentar, promover y divulgar nuevos conocimientos sobre responsabilidad social, y la Cátedra de Economía y Ética, que trata de superar la gran brecha existente entre la ética y la actividad económica.

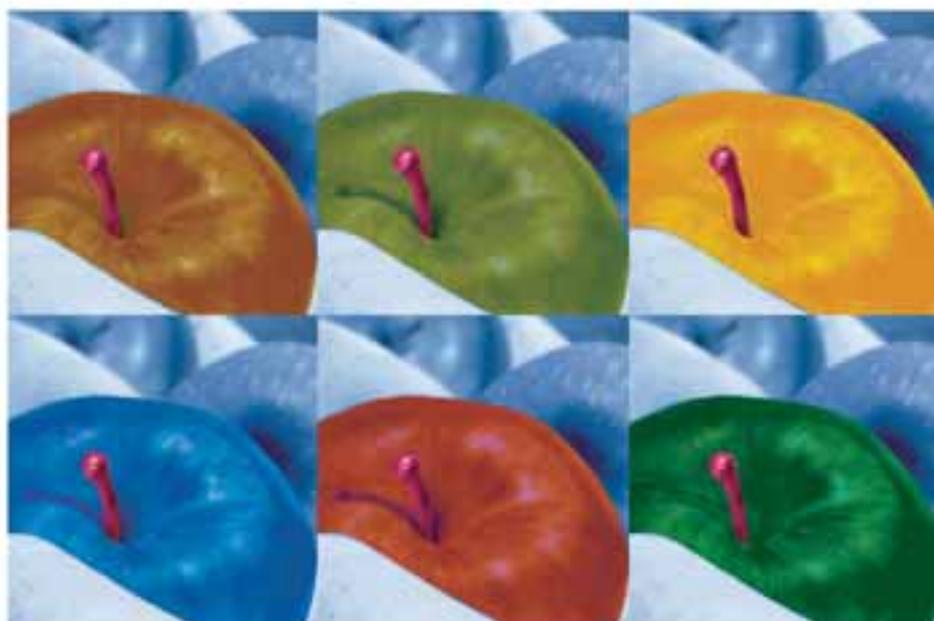
Una de las actividades más conocidas es el Simposio Internacional Ética, Empresa y Sociedad, organizado por la Cátedra de Economía y Ética. El simposio empezó su andadura en 1991, mucho antes de que se creara la cátedra, y se encuentra ahora en su 15ª edición. El profesor Melé es el director del simposio y explica que éste es «un instrumento de avance con voluntad de profundizar en la empresa y más concretamente en sus raíces humanas y éticas y no sólo económicas y sociales». De carácter bienal, el simposio reúne a profesores e investigadores de diversas especialidades, empresarios, directivos de empresas y otros profesionales. «En las últimas ediciones han acudido más de un centenar de personas procedentes de veinte países.» El profesor Melé asegura que cada simposio tiene una larga preparación, pero que «todo se hace muy a gusto por las repercusiones lentas pero efectivas que produce».

FORMACIÓN PARA TODOS

Los programas de becas son otro ejemplo del interés del IESE para difundir la mejor formación. El IESE garantiza la financiación económica a sus participantes. Para conseguirlo ha firmado acuerdos de colaboración con dos entidades bancarias, el **Banco Sabadell**, a través de un programa dirigido a los alumnos admitidos en alguno de los programas MBA, y el **Banco Urquijo**, que

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE



Una Restauración a gusto de todos

Cada día más de **300 empresas** nos **confían** el servicio de alimentación de sus empleados.

¿Por qué?

Porque en **Eurest** ofrecemos toda una gama de soluciones, eficaces e innovadoras, **capaces de dar gusto a todos**.

Un **Servicio de Restauración** apoyado por profesionales comprometidos, capaces de escuchar y anticiparse a cualquier necesidad.

Eurest, respuesta integral:

- Comedores de Empresa
- Servicio de Cafetería
- Servicios complementarios:
 - Comedores de Dirección
 - Desayunos
 - Máquinas Automáticas
 - Reuniones de Empresa
 - Limpieza

*A todos nuestros clientes,
gracias*



Eurest Colectividades, S.L.
Camino de la Zarzuela, 19-21
Aravaca - 28023 Madrid
Tel.: 91 542 53 39
Fax: 91 740 25 48

Delegaciones y Oficinas

| | | | |
|------------|--------------------|-------------|--------------------|
| A Coruña | Tel.: 981 63 61 74 | Oviedo | Tel.: 98 511 35 80 |
| Alicante | Tel.: 96 568 20 30 | Palencia | Tel.: 979 16 59 35 |
| Barcelona | Tel.: 93 470 29 80 | P. Mallorca | Tel.: 971 49 14 53 |
| Bilbao | Tel.: 94 454 15 88 | Sevilla | Tel.: 95 418 57 55 |
| Girona | Tel.: 972 47 40 13 | Tarragona | Tel.: 977 29 22 73 |
| Las Palmas | Tel.: 928 57 44 16 | Tenerife | Tel.: 922 25 60 40 |
| Madrid | Tel.: 91 542 53 39 | Valencia | Tel.: 96 337 83 10 |
| Málaga | Tel.: 95 236 81 22 | Vigo | Tel.: 986 26 56 30 |
| | | Zaragoza | Tel.: 976 22 63 07 |



Eurest
Restauración
Sector Empresa

Scolarest
Restauración
Sector Educación

MEDDREST
Restauración
Sector Salud

VITAREST
Comida
a domicilio

Cleanrest
Servicio Integral
de limpieza

ALTA RESTAURACIÓN
Alta
Restauración

concede un préstamo personal a los alumnos admitidos en el Executive MBA. Asimismo, el IESE lidera un programa de becas internas para candidatos del programa doctoral y del MBA Full Time.

También existen programas de becas de financiación para colectivos concretos: becas para mujeres del Global Executive MBA y 75 becas para mujeres directivas residentes en Madrid a través del Programa Lidera de la Comunidad de Madrid. Cristina Lorenzo, *product manager* de **Orange**, está cursando el Executive MBA gracias a una de estas ayudas. Para Cristina, el haber recibido una beca del Programa Lidera supone «la constatación del esfuerzo conjunto que están realizando algunas Administraciones Públicas junto a instituciones de ámbito privado con el objetivo de potenciar el liderazgo de las mujeres, mejorar nuestra proyección profesional y facilitarnos el acceso a cargos directivos en las empresas».

DESDE LAS AULAS

Quizá sean los candidatos que aplican al IESE o el conocimiento que reciben en las aulas, o quizás una mezcla de ambas cosas... lo que es evidente es que entre los alumnos y participantes existe una pasión compartida por contribuir a mejorar el mundo con acciones concretas. Yolanda Serra (MBA '04), directora ejecutiva del programa MBA, explica cómo la conferencia *Doing Good & Doing Well*, organizada por el Club de Responsabilidad Social Corporativa, está siendo «un éxito fruto del esfuerzo de los alumnos del MBA, con el apoyo del IESE». «La conferencia nació en 2003 como muestra del espíritu emprendedor de los alumnos. Fue la primera conferencia en temas de Responsabilidad Social Corporativa organizada en Europa por estudiantes.» Anualmente, *Doing Good & Doing Well* reúne expertos y líderes empresariales para compartir sus experiencias sobre responsabilidad corporativa en la empresa y demostrar que las empresas pueden hacer el bien haciéndolo bien.

Sin barreras

El IESE y la **Fundación ONCE** han decidido construir puentes para que las personas discapacitadas puedan integrarse en el mundo empresarial. Para ello, desde hace dos años, han puesto en marcha un programa de becas dirigido a profesionales discapacitados admitidos en el Executive MBA. Este tipo de beca permite a los discapacitados dotarse de una buena formación. Alberto Durán (MBA '96), vicepresidente primero ejecutivo de la **Fundación ONCE**, es un claro ejemplo de cómo el colectivo de personas discapacitadas que accede a una formación de alto nivel puede alcanzar y desarrollar responsabilidades de alta dirección.

A ello se une también un extenso elenco de actividades no curriculares que organizan alumnos del MBA. ¿Se imagina que un grupo de másters prepare sesiones de contabilidad para los internos de la prisión Modelo de Barcelona? Los alumnos del IESE lo han hecho. ¿Podría recaudar más de 18.000 euros en una subasta benéfica organizada el Día de Acción de Gracias? Otro ejemplo, a los que habría que añadir también actividades que realizan los participantes del Executive MBA, como la Campaña "Una Sonrisa por Navidad". Gracias a ella, comenta Antonio Núñez (EMBA '02), director de Programas In Company del IESE, «llevamos seis años regalando más de doscientas cestas de Navidad a familias necesitadas. La campaña comenzó cuando estaba cursando el EMBA, por la inquietud solidaria de la gente de mi equipo. Cada año ha ido creciendo, y en la última edición repartimos más de cincuenta cestas. En esta actividad están involucrados activamente muchos equipos del PADE, PDG, PDD, profesores, asistentes de investigación, directivos y personal de la casa».

PREDICAR CON EL EJEMPLO

¿Y dentro del IESE: qué? El IESE predica con el ejemplo. El objetivo de la División de Personas es procurar que cada persona alcance, a través de su trabajo, un alto grado de desarrollo personal y profesional con el contexto de la escuela. El objetivo es que la escuela se convierta en un entorno de desarrollo y aprendizaje, de conciliación con la familia y de excelencia, siempre al servicio de la institución y sus participantes. Existen múltiples iniciativas que concretan este propósito en diferentes acciones: el Plan de Acogida, el programa de gestión de competencias, formación, el programa de conciliación familia-trabajo y diferentes beneficios sociales.

Aída Rueda

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

donde unos ven necesidades,

nosotros vemos soluciones

APORTAMOS CONOCIMIENTO

CIVIL Y ARQUITECTURA
ENERGIA Y PROCESOS
NAVAL
AEROESPACIAL



www.sener.es

Barcelona . Bilbao . Buenos Aires . Lisboa . Madrid . México D.F. . Valencia . Varsovia



10 AÑOS AVANZANDO CONTIGO

Gracias al personal docente y administrativo, a los órganos de gobierno, a las empresas e instituciones colaboradoras, a los colegios, a los conferenciantes y a todas aquellas personas que han hecho posible que la UIC haya proporcionado a más de 10.000 alumnos la mejor preparación para su futuro.

¡Gracias!

www.uic.es
Universitat Internacional de Catalunya

uic

10
Años

Universitat
Internacional
de Catalunya

Durante cincuenta años, los Antiguos Alumnos del IESE nos han agradecido en muchas ocasiones todo lo que han aprendido en nuestras aulas. Pero a lo largo de más de 250.000 horas de clase, no sólo han aprendido ellos... Son muchas las lecciones que hemos recibido. En este reportaje, los profesores del IESE recuerdan las mejores. Esto es...
lo que hemos aprendido

Esfuerzo, constancia, respeto, integridad, voluntad de servicio, capacidad para escuchar, ganas de aprender, confianza en la intuición y el sentido común... Esto es lo que han aprendido los profesores del IESE de sus alumnos. Durante 50 años, por las aulas del IESE se han sentado más de 30.000 empresarios y directivos. Muchos nos han demostrado, y nos demuestran, su agradecimiento por lo aprendido. Es la cultura de aprendizaje que se respira en el IESE, un ambiente que se siente en uno y otro lado del aula, dentro y fuera de clase...

Quien da, recibe. Eso lo tienen muy claro los miembros del claustro del IESE. Aseguran que desde el momento en que llegan a la escuela, empiezan a recibir, tanto de sus compañeros como de sus alumnos. «Es difícil encontrar un claustro donde se abran las puertas de esta manera a los recién llegados, con el objetivo de que todo el mundo aprenda. Esa actitud de volcarse en los nuevos compañeros es muy difícil de encontrar y es algo muy propio del IESE», explica Nuria Chinchilla. «Hay mucha generosidad entre los colegas profesores y eso no se ve en otras escuelas», destaca Ahmad Rahnema. «Es ese "algo especial" que sorprende a los profesores visitantes. Somos como una gran familia. Aquí nadie mira por sí mismo, todos miramos por todos.»

PASIÓN POR APRENDER

«Profesor o profesora es aquella persona que enseña una ciencia o arte.» Según esta definición de la Real Academia Española, podría parecer que se trata de un proceso unidireccional. Sin embargo, los profesores del IESE comprueban en cada sesión que, mientras enseñan, aprenden. «La única forma de ser profesor es si te sientes estudiante. Un profesor ha de tener más preguntas que respuestas», explica Santiago Álvarez de Mon. Kimio Kase coincide en que «lo que más se aprende es, precisamente y valga la redundancia, "el deseo de aprender"». «Desde un punto de vista filosófico, un



«Los años de docencia me han enseñado a mirar la realidad con ojos renovados, con ilusión y voluntad de cambiarla. Los alumnos me han descubierto un camino de amistad entre personas de diferente procedencia y con intereses distintos.» Profesor Javier Santomá.

profesor ha de cuestionarlo todo, asombrarse, ser curioso, sentirse intelectual y emocionalmente joven, estar en permanente contacto con la realidad», sostiene Álvarez de Mon. Por eso, el contacto con los alumnos resulta indispensable, porque «te obliga a aterrizar, te despierta el hambre de aprender, porque un profesor que piensa que lo sabe todo, no es un profesor». Pablo Fernández lo concreta con el dicho: "El maestro de sí mismo se convierte en discípulo de un asno", algo que dice haber constatado en sus años de docencia. Además, dar clases «ayuda a mantenerse en forma, intelectualmente hablando», puntualiza Joan Enric Ricart.

Para Carlos Sánchez-Runde, «hay dos cosas que no siempre hacemos bien. La primera, que suele ser puntual, es exigirnos a nosotros mismos menos de lo que deberíamos. La segunda, algo más común, es que no siempre somos todo lo humildes que deberíamos. Esto

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE



«El entorno de apoyo que se crea entre los profesores y los estudiantes es realmente lo que diferencia al IESE de otras instituciones educativas.» Edward Mungai, PhD '07.

«La parte más bonita del IESE va más allá de arduas cuestiones empresariales; se centra en facilitar conocimientos para lograr un equilibrio entre vida y trabajo, de forma que puedas convertirte en una persona realizada.» Ibukun Awosika, Global EMBA '04.

no se ve en los buenos alumnos, que son diligentes (entusiastas, entregados, generosos...) y no se engañan creyéndose mejores de lo que son.»

CAPACIDAD DE ESCUCHAR

«Si no escuchas, no puedes ser profesor.» Ésta es una de las primeras lecciones que le dio Antonio Valero, fundador del IESE, al profesor Lorenzo Dionis. Con treinta y tantos años, se enfrentaban a clases en las que la mayoría de los participantes les doblaba edad. Un día, preocupado, le preguntó a Antonio Valero: «¿Y qué les vamos a enseñar nosotros?». Y Valero le respondió: «No hemos de enseñarles, hemos de escucharles y aprender de ellos». «Ése es el gran éxito del IESE. Desde el principio se enfocó a empresarios con experiencia, porque sólo se puede aprender de quien sabe más que tú.»

Tanto se aprende de los asistentes a los programas que algunos miembros del claustro con larga experiencia prefieren hablar de "participantes" en lugar de "alumnos", pues «el aprendizaje es un proceso recíproco entre profesor y alumnos». Pero no todos son iguales. Cada programa atrae a profesionales diferentes y de cada uno de ellos se aprende algo distinto, según Miguel Ángel Gallo. De los PADEs, que suelen tener altos cargos, destaca el esfuerzo "arduo y arriesgado" que hacen por sacar adelante su empresa, «no sólo por dinero, sino también por los demás». Los asistentes a un PDD o a seminarios tienen un "profundo deseo de aprender" y una curiosidad "muy sana". Y de los máster se contagia la alegría, «la ilusión por hacer bien una carrera profesional de larga duración». Y todos ellos comparten el espíritu emprendedor. Joan Enric Ricart se centra en su experiencia con los alumnos de doctoral, con los que se puede tener una interacción

«más intelectual, de ideas y de conceptos», porque, dice, «hablan tu mismo lenguaje, a nivel teórico».

ENTREGA Y PASIÓN

Beatriz Muñoz-Seca destaca de los alumnos «la entrega y la pasión». Vicente Font, el empuje, la constancia y la ilusión. Una fortaleza «no exenta de prudencia», matiza Josep Tàpies. Son personas reflexivas. La mayoría de los alumnos tienen mucha experiencia, «y sin embargo se toman dos años, que es muchísimo, para rehacer su visión y repensar su enfoque», explica Pedro Videla. Se trata, como dice Félix Huerta, de una decisión de formarse, de aprender “a cualquier edad”, para así sacar a la empresa adelante, modernizarse, crecer si hay que crecer, no quedarse atrás.

El profesor Huerta recuerda a un empresario catalán del sector metalúrgico, con 7.000 empleados a su cargo, de la primera promoción del IESE. Dominaba el 50% del mercado nacional, era exportador y líder en diseño y en calidad de marca. «No faltó a ninguna clase, hablaba poco, preguntaba, intervenía lo necesario, nunca por lucirse. Sacaba un cuaderno modesto de su bolsillo de la americana y tomaba notas de vez en cuando. Un día me dijo: “He tomado la decisión de clausurar una línea de producción, a la que estoy o estaba muy apegado, era una línea de siempre. Con la ayuda de las ideas que el programa me ha dado, he tomado esta decisión, y ya me ha compensado el dinero y el esfuerzo personal”».

VITALIDAD

Para Pedro Videla es fácil contagiarse de la vitalidad de sus alumnos: «están muy abiertos a las nuevas ideas». En esto influye positivamente el método del caso, que «es una constante lección de humildad, al descubrir que hay opiniones distintas de las tuyas sobre un mismo tema y muchos puntos de vista, muchas veces mejores que los

tuyos», explica Félix Huerta. Alberto Fernández recuerda una situación curiosa que vivió cuando se le acercó un participante, justo antes de empezar a discutir un caso, para decirle que él era uno de los “actores” que aparecían. «¡Eso demuestra lo reales que son nuestros casos!».

A Lorenzo Dionis le gusta invitar al protagonista a la sesión. «Muchas veces, el propio invitado me pedía que no avisara de que estaba allí.» Los participantes empezaban a criticar todo lo que había hecho y cómo había actuado el protagonista del caso. Luego, cuando se descubría al invitado, éste «siempre aseguraba haber aprendido mucho», porque era consciente de que se había equivocado en muchas cosas, pero otras no las había visto desde la perspectiva que los alumnos comentaban. «Eso es lo mejor de los casos, más allá de que sean ejemplos reales, aprendes a escuchar y a dialogar, en sentido estricto. Dialogar no es sinónimo de discutir ni de intentar convencer al otro. Dialogar es presentar un punto de vista sobre la realidad, entender perspectivas diferentes a la tuya y enriquecerte.»

HUMILDAD

«He aprendido a respetar las opiniones de los otros, a saber escuchar. A vivir la humildad y a pensar en los demás», asegura Ahmad Rahnema. Para el profesor, los directivos son como árboles frutales: «Cuanta más experiencia tienen y más saben, más inclinados hacia el suelo están, más humildes son. Y es que en el IESE reina una gran libertad para opinar, para decir lo que se piensa de forma educada y respetuosa, sin miedo a que el otro piense lo contrario.»

LIDERARSE PARA LIDERAR

«Liderarse a uno mismo es el paso previo indispensable para poder llegar a liderar a otros», ésta es la gran lección que ha aprendido Nuria Chinchilla. «Es uno de nuestros grandes objetivos: proporcionar una buena formación que

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE



«Franz Borgers, del primer programa AMP Munich, me ayudó a pensar en los retos estratégicos y políticos de las pymes alemanas.»
Profesora Johanna Mair.

«La mayor sorpresa del IESE fueron los profesores. Siempre amenos y con habilidad para tratar a los escépticos, a los expertos y a los ignorantes, con un gran sentido del humor.»
Franz Borgers, AMP Munich '05.



«Lo que perdurará en mí para siempre de mi paso por el EMBA es, sin duda, la forma de hacer las cosas, y muchos y muy buenos amigos.» José Ignacio Morales, EMBA '04.

«Mi paso por el IESE me permitió aprender, compartir opiniones y conocimientos, hacer amigos... Agradezco haberme sentido parte del IESE antes, ahora y siempre.» Javier Pascual, EMBA '98.

«Los participantes del EMBA te enseñan su optimismo ante la vida y su gran compañerismo. Son un ejemplo de disciplina, ganas de triunfar y de ayudar a los demás.» Profesor José R. Pin.

les permita llegar a ser grandes profesionales. Conocimientos teóricos y conceptos estratégicos, sin olvidar los valores éticos y las virtudes cristianas, que están grabadas en la misión del IESE. Los líderes que se forman en el IESE desarrollan competencias estratégicas y algo mucho más importante y distintivo: voluntad de servir.» «El dinero no lo es todo. Algunos alumnos lo perciben como reconocimiento de su talento, pero en realidad el dinero es directamente proporcional a los sacrificios que el trabajador ha de hacer», explica Steven Poelmans.

«Ser líder es una responsabilidad, explica Ahmad Rahnema, porque requiere pensar en los demás. Cada vez que tomas una decisión, afecta a muchas personas, aclara. Por eso, un líder ha de pensar en "nosotros", nunca en sí mismo. Y no sólo se trata de pensar en los trabajadores, también en la familia.» «A veces –comenta Steven Poelmans, otra de las lecciones aprendidas de sus alumnos– no nos damos cuenta de las implicaciones de nuestras decisiones hasta que es demasiado tarde.»

GUERRA AL CONFORMISMO

A Pedro Videla, lo que más le impresiona de sus alumnos es su anticonformismo: quieren cambiar el mundo. «Tienen capacidad de entender y proyectar el futuro y una visión estratégica que va mucho más allá de lo económico.» Según Kimio Kase, es «un esquema mental que permite hacer un análisis de la situación para poder sacar conclusiones y orientar así la estrategia a seguir y guiar a su gente». «Entienden que su tarea tiene un alto componente altruista porque en una organización, un directivo no está por encima de los demás, sino a su servicio», apunta Joan Enric Ricart.

«Trabajar con espíritu de servicio a los demás es una virtud cristiana –puntualiza el profesor Huerta–, además, frena el estrés, el agobio, la angustia por la ambición.» Dionis insiste en «no confundir humildad con servilismo». «Se trata de ayudar y dejarte ayudar, de crecer para servir a los demás a través de la economía y del buen gobierno de la empresa», matiza el profesor Félix Huerta.

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

Muchas Felicidades a IESE desde el Comité de Dirección de **IN2 – Ingeniería de la Información**.

Es un orgullo el poder pertenecer al grupo de Empresas Patronos de IESE. **IN2** comparte con IESE los valores que finalmente mueven a las corporaciones, **Honradez, Coherencia, Claridad y Credibilidad**.

También y como vuestro colaborador tecnológico, avanzamos juntos en la mejora de los Sistemas de Información, base de vuestro negocio.

Jordi Carreras Coma. Socio – Director General
IN2 – Ingeniería de la Información
Empresa Patrono y Proveedor en Sistemas de Información de IESE.



De izquierda a derecha y de arriba abajo: Santi Porté, Felix Villar, Jorge Bustos, Juan Dexeus, Gabriel Monreal, Jordi Carreras y Xavi Picó

Sobre IN2

IN2, Ingeniería de la Información es una empresa que ofrece servicios de alto nivel tecnológico en el ámbito de los sistemas de información.

Visión:

La visión de **IN2** es ser una empresa **Innovadora**, de **Soluciones Tecnológicas** en ámbitos concretos de mercado, de **Alta Calidad**, Rentable, de **Prestigio** y Marca re conocida, que cree firmemente que su principal activo son las **personas** y sabe colaborar con sus "partners" en la consecución de sus objetivos.

Objetivo:

Nuestro **Objetivo** es ofrecer **Servicios de Alto Valor** en Proyectos y Estrategias sobre Tecnologías de la Información.

Por ello estamos comprometidos con la **Tecnología**, desde nuestro nacimiento en 1994; con nuestros **Clientes** en la consecución de su Proyecto; con las **Personas**, verdadero activo de **IN2** y con un servicio de **Calidad**.

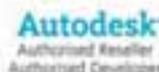
Competencias clave

IN2 centra sus esfuerzos de innovación, formación e investigación en aquellas áreas de conocimientos y sus tecnologías asociadas que permiten desarrollar proyectos y brindar soluciones con un alto nivel de confianza respecto a su calidad final.

En cada una de las especializaciones **IN2** escoge la tecnología que mejor resuelve la problemática del cliente.

| Servicios | Áreas Tecnológicas | | | Especializaciones | |
|----------------------------|--------------------|--------|--------------------|-------------------|---------------|
| | Microsoft | Oracle | Java / Open Source | CAO - GIS | QA & Security |
| Consultoría Tecnológica | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Desarrollo e Integración | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Implantación de Soluciones | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

business partner



PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS

El profesor Ricart apunta que los alumnos tienen «una gran preocupación por las personas». En este sentido, Beatriz Muñoz-Seca destaca el «trabajo desinteresado por el bien del equipo, la entrega para que los demás mejoren», que dice ver sobre todo en los participantes del EMBA. La profesora Muñoz-Seca recuerda a un alumno que pasó muchas horas ayudando a otro compañero que iba algo más flojo. «Suelo mandar trabajos especiales a aquellos que me dicen que necesitan un apoyo», pero en este caso fue el propio compañero el que le ayudó. «Y lo logró, añade, no me extrañó que fuera elegido presidente de su promoción.»

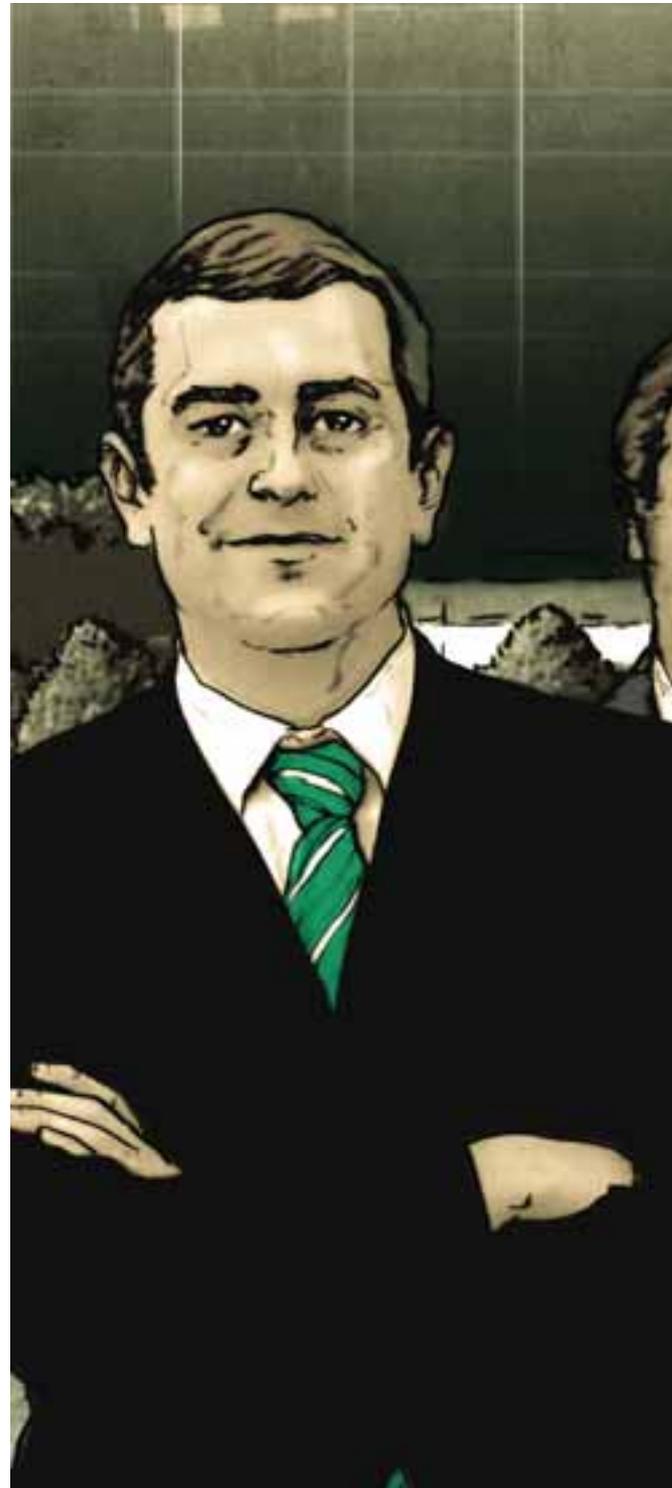
RESPONSABILIDAD CON MAYÚSCULAS

Esta preocupación por los demás está estrechamente ligada con la responsabilidad social de la empresa. Algo que en el IESE «no es nuevo», puntualiza Carlos Cavallé. Y que, además, no debe emplearse como lema, sino que ha de entenderse como un planteamiento empresarial.

El profesor Cavallé recuerda dos casos que dice que han sido “ejemplos inolvidables”. El primero de ellos sucedió cuando España vivía la gran reconversión industrial. El principal accionista de una empresa se planteó si debía acogerse a las importantes subvenciones y los beneficios fiscales de la reconversión y cerrar sus fábricas. Pensando en que tenía más de 1.500 empleados que dependían de su empresa, y que eran tiempos de paro alto, decidió no acogerse al plan de reconversión y seguir adelante con las fábricas. «La decisión implicaba muchos años de esfuerzos y mucho sacrificio. Lo planteó a sus empleados y entre todos sacaron adelante sus empresas.»

Otro ejemplo es el de un empresario de la construcción con contratos en una zona en la que lo habitual era pagar diversos tipos de comisiones en las obras públicas. Este empresario decidió, de acuerdo con los directivos,

«El IESE ha sido para mí una gran fuente de inspiración y me ha hecho mirar el mundo de una manera distinta. Aquí descubrí la felicidad que se encuentra en servir a los demás.» Ricardo Hepp, MBA '99.



ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

«De Eduardo Martínez Abascal aprendí el significado de la humildad y la entrega a los demás y, al mismo tiempo, la prudencia y el respeto a la individualidad de cada persona.»
Pablo Etchart, MBA '98.

«He aprendido a tener la mente abierta, a no encasillarme en mis propias experiencias y conocimientos. Y también que cuanto más cariño pones en la clase y en la gente, más cariño recibes.» Profesor Eduardo Martínez Abascal.

«En el IESE aprendí que la gente marca la diferencia y vale por lo que hace; y que vale la pena aprender y saber más para servir mejor.»
Leonardo Walter Grisolia, MBA '95.

«El día de la graduación, el profesor Martínez Abascal nos dijo algo que nunca olvidaré: "Al término de un ciclo, el balance final más importante es a cuánta gente has querido y cuánta gente te ha querido".» Percy Urteaga, MBA '98.





«De mis alumnos en China aprendí a vernos mejor a nosotros, los occidentales. También aprendí de ellos el amor a los detalles y una cierta desconfianza hacia las ideas generales.»
Profesor Alfredo Pastor.

«Del profesor Pastor aprendí mucho observándole actuar como un verdadero ejecutivo a tiempo real dentro de una organización empresarial.»
Li Wen, MBA '01.

que no pagarían esas comisiones. «En lugar de eso, contratarían personal de la zona, financiarían programas de formación profesional en los pueblos afectados y darían becas a jóvenes de la zona sin medios para los estudios», explica el profesor Cavallé.

Carlos Sánchez-Runde también destaca la entrega y la humildad como «las primeras fortalezas que me gusta ver en los directivos presentes y futuros que pasan por el IESE». Considera que no puede ser de otra manera, pues «si dirigir es responsabilizarse de la marcha de otras personas, un directivo tendrá que centrarse en el otro, en donación activa, generosa, diligente». Y para que alguien pueda responsabilizarse, «hace falta un cierto autoconocimiento de cómo se es, y ésa es más o menos la definición de humildad». En este sentido, el profesor encuentra “chocante” que la palabra líder esté tan de moda, y la de humildad en cambio lo esté menos. Por otra parte, otra característica que distingue a los buenos directivos que salen del IESE «es

que tienen cada vez menos cosas superficialmente en común», explica. Es decir, que «se parecen más en cuanto a que son más personas, pero personas diversas», según Sánchez-Runde. Y éste es también el fundamento de la misión del IESE, «porque contribuir al bien de cada persona y de todas las personas supone construir sobre la verdad radical en cada persona». Es importante destacar esto, insiste, porque el IESE «no se dedica al entrenamiento, sino a la formación». Y concreta que la formación parte del potencial del alumno para desarrollarlo al máximo, mientras que el entrenamiento parte de lo que se quiere lograr con ellos de forma predeterminada.

Además, los alumnos también tienen capacidad de asumir riesgos, como apunta Vicente Font. Y «saben nadar a contracorriente», añade Sánchez-Runde. Por otra parte, «quieren a la gente: a sus colaboradores, al cliente, al proveedor... y huyen del engaño y de la mentira», según Lorenzo Dionís.

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE



Sólo con un anuncio a sangre* hemos captado tu atención.

Y la de KPMG, Snack Ventures, Texsa Morteros, Oki, Whirlpool, Schwarzkopf Professional, Editorial Planeta, Font Vella, Nike, Frigo, Gallina Blanca, Mitsubishi Motors, Villeroy&Boch, Ursa Ibérica Aislantes, Laboratorios Leti, Segura Viudas, Knorr, Logista, Renault, Evian, Merrill Lynch, Tropicana, BMW, Mini, Acciona, GoodYear, Maggi, New Yorker, Prènatal, Obra Social "la Caixa", Panerai, Warner Bros, Rehau, Grupo Freixenet, Volkswagen, Audi, Sköda, Seur, Chupa-Chups, Renfe, Chicco, Industrias Indo, Sun Microsystems, Unilever, Bizak, Repsol YPF, Mahou-San Miguel...



CINCVENTA Y CINCO
GRUPO DE COMUNICACIÓN

Creatividad, Diseño Gráfico y Publicidad
Corporate & Marketing Events
Gabinete de Prensa
Multimedia
Incentivos y Fidelización
Contratación de Celebridades Internacionales

Barcelona
Ravella, 10 - 08021 Barcelona
Tel.: 93 206 55 55

Madrid
Alcalá, 155 3º I - 28002 Madrid
Tel.: 91 590 19 55

www.cincuentaycinco.biz



«Gracias al profesor Brian Leggett aprendí que, para ser un buen comunicador y un líder eficiente, es mucho más importante ser un buen oyente que un buen orador.» Fiona Van Haringen, Global EMBA '02.

«Seguramente les debo a mis alumnos mucho más de lo que me gustaría admitir. Destacaría que, en un entorno de igualdad de condiciones, el carácter es el ingrediente principal para el éxito futuro.» Profesor Brian Leggett.



VISIÓN, INTUICIÓN, SENTIDO COMÚN

Josep Tàpies prefiere llamar a la visión "intuición". Esa visión-intuición que el profesor Dionis define como «una sensibilidad para percibir datos e información que quizás otros no perciben» y que, según Josep Tàpies, debe estar «respaldada por conocimientos y mezclada con prudencia». Sobre la importancia de este valor, explica un caso que vivió cuando formaba parte del consejo de dirección de una empresa, en el momento en que se pusieron de moda las "punto com". «El creador de la empresa era el presidente honorífico y su opinión era muy valorada. En una reunión en la que le proponíamos crear un portal de Internet de la compañía, le presentamos un exhaustivo estudio hecho por una importante

consultora. El directivo reconoció no saber nada de Internet ni de portales, pero no entendía cómo podía ser aquello un negocio si nadie pagaba por acceder a la información. Así que su recomendación fue que, si de verdad existía una "nueva economía" y creíamos que era necesario crear un portal, adelante, pero que no invirtiésemos ni un euro más del necesario. Y no se equivocó.»

Cristina Aced

ES NOTICIA

50th
ANNIVERSARY
IESE

Epson Stylus D120: trabaja como tú.

Ajustes de la Impresora

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Rapidez | <input checked="" type="checkbox"/> Económica |
| <input checked="" type="checkbox"/> Nitidez | <input checked="" type="checkbox"/> Bajo consumo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Versatilidad | <input checked="" type="checkbox"/> Epson Stylus D120 |

IMPRIMIR

- Rapidez: Impresiones hasta 37 ppm. Es la impresora de inyección de tinta más rápida de su gama.
- Nitidez: La tinta Epson DURABrite™ Ultra garantiza impresiones de calidad láser resistentes al agua, las manchas y la decoloración.
- Versatilidad: Lo imprime todo: desde documentos en texto negro a documentos en color pasando por fotografías brillantes.
- Rentabilidad: Sólo necesitas sustituir la tinta agotada, con cartuchos de tinta independientes desde sólo 9,99€.
- Bajo consumo: Consume sólo 15W, el 25% de la energía de una bombilla normal.
- Epson Stylus D120: trabaja como tú.

www.epson.es

EPSON[®]
EXCEED YOUR VISION

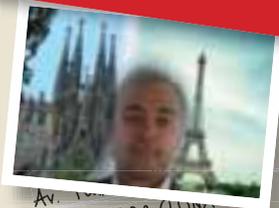
¡Felicidades!

Como siempre, los Alumni han superado todas las previsiones. De los cuatro puntos cardinales del planeta han llegado las más cariñosas felicitaciones por el 50 cumpleaños del IESE. En esta edición, hemos agotado el papel... Publicamos las primeras felicitaciones recibidas (en los próximos números los seguiremos presentando hasta que las publiquemos todas). Para los más impacientes, mantenemos nuestro correo actualizado en la web del 50 Aniversario. ¡Mándanos la tuya!

(*) En la web del 50 Aniversario se pueden visualizar todas las felicitaciones completas.

Les 2 ans passés à l'IESE ont non seulement changé ma carrière professionnelle, mais ont également transformé en tant que personne. Sept ans avant l'IESE, je démarrais ma carrière de diplomate en Asie pour devenir, sept ans plus tard, un chef d'entreprise chevronné en Espagne. Je dois reconnaître que sans l'expérience et les connaissances acquises à l'IESE, je n'aurais sans doute pas été capable de réaliser un changement de carrière aussi radical. (1)

Pascal Bourbon (MBA '00)
ACQUISITION TO
BUSINESS INVESTMENTS



Av. Pearson, 21
08034 BARCELONA
SPAIN

Fifteen years after graduation, I have nothing but great memories of IESE. The faculty was outstanding. I vividly remember my classes with professors Ribera, Andreu and valor on decision-making and information sciences, as well as Tim Sutton's financial management classes, and I continue to apply what I learned in my role today. A few years ago, I was able to introduce a group of people from my company to one of IESE's custom programs. The IESE team was incredibly accommodating, and the program was a huge success. Apart from the education I received, I also formed lasting friendships with my MBA classmates: we still meet annually for a week of sailing. When I reflect on this 50th anniversary milestone, and witness the ongoing expansion and progress the school has made since my graduation in 1992, I have every confidence in the future of the "Instituto." Go IESE!

Rik van der Kooij (MBA '92) MICROSOFT CORPORATION



Liebe IESE,
Vielen Dank für die einzigartige Mischung aus erstklassiger Lehre und liebevoller Kontaktpflege, die uns als Alumni immer und immer wieder hochmotiviert zu allen IESE-Veranstaltungen zurückkehren lässt! Für mich ist die IESE eine nie abtrocknende Quelle der Inspiration. Danke für die vielen Freunde, die ich während meines PDD gewonnen habe. (4)

Martin vom Stein (PDD '05)
THE SHOPSUMER INSTITUTE

IESE is a singular institution that for 50 years has demonstrated how business, education and community can work to promote a better global environment for all persons. Congratulations to IESE on its 50th Anniversary but more importantly I would like to say THANK YOU to IESE for showing me the real value of an IESE MBA. (*)

Lorraine Merghart Ballard
(MBA '84), TD SECURITIES

われわれの母校であるイェセ創立50周年を記念して、日本での同窓会メンバー一同お祝いをします。日本でもイェセの知名度は次第に高まっています。イェセ本校からの支援とわれわれの努力でもっと山のひとがイェセで研修するようにイェセ日本同窓会を代表して同窓会長笠井 (2)

Ashio Kasai (MBA '95)
BANK OF TOKYO
MITSUBISHI UFJ



Para mim, fazer parte do IESE tem dois significadores: o primeiro, conquistado ao longo de dois anos de árduo estudo e boas aulas, foi o elevado desenvolvimento da capacidade de análise e solução de problemas reais: o caminho para a concretização das nossas metas, enquanto gestores e dirigentes da nossa sociedade. O segundo, é saber que o primeiro significado é conseguido graças a uma excelente competição e ajuda entre todos OS COLEGAS DO IESE, COM QUEM PODEMOS CONTAR SEMPRE, EM QUALQUER PARTE DO MUNDO, através do e-mail, telemóvel, ou skype! (*) (3)

Nuno Saraiva de Paiva (MBA '05),
IN STORE MEDIA

I would like to congratulate IESE for its 50th Anniversary. IESE is a unique business school: In addition to its academic excellence, I personally have learnt in IESE some very important things in my professional life, such as PERSEVERANCE TO WORK FOR WHAT IS WORTHWHILE, AND HUMILITY TO SERVE OTHERS IN MANAGEMENT ROLES. One anecdote that I will never forget is one professor who asked the class what we thought being a good "Leader" was: after many well-intentioned but erroneous answers, she shouted to us: "to serve, that's what a great leader is: a servant of others!" Years later, I cannot overemphasize how true I have found this to be. (*)

Juan Antonio Latasa (EMBA '97)
02 IRELAND





El encuentro con el IESE con motivo de mi formación, me llevó a encontrar también los mejores caminos. Con la expresión de mi reconocimiento y felicitación a todo el equipo docente y de dirección. (*)

Miguel Muñoz-Cuellar (PDG '93)
EL CORTÉ INGLÉS



IESE ha sido para mí una experiencia global y equilibrada en lo personal, en lo académico y en lo profesional, y sus ventajas se prolongan en el tiempo y en el espacio. GRACIAS AL ESFUERZO DEL IESE POR MANTENERNOS VINCULADOS Y POR ACORTAR LAS DISTANCIAS GEOGRÁFICAS Y CULTURALES.

Que siga por muchos años más
Per molt anys!

Josep Ll. Santellu (Global EMBA'06)
SAR RESIDENCIAL Y ASISTENCIAL



El IESE y yo cumplimos 50 años el mismo año y valoro muy positivamente la labor efectuada por la institución y lo que ha contribuido a mi desarrollo. GRACIAS POR ESTOS 50 AÑOS Y DESEO TODO LO MEJOR PARA LOS PRÓXIMOS 50! Con un recuerdo especial para Juan Masia (*)
Fernando Masia (MBA '83)
FRIGICOLL



Nuestras vidas han tenido muchos cambios desde que pasamos por el IESE y, en gran parte, se lo debemos a la formación, valores y contactos que allí recibimos. Los dos años que pasamos en el IESE son inolvidables, allí hicimos muy buenos amigos, con los que seguimos manteniendo un estrecho contacto a pesar de haber pasado mucho tiempo fuera. (*)

Rebeca Garcés y Sandro Lucarini
(MBA '96)

BARNA CONSULTING GROUP CONSULTORES ASOCIADOS Y CAMPUS Cerdanya

"El futuro se escribe con grandes dosis de Innovación, Excelencia, Sabiduría y Entrega: que en los próximos 50 años se continúe aplicando esta magistral fórmula..."

Pedro V. Navarrete (MBA '82)
SONY ESPAÑA

Mijn gelukwensen aan de school waar ik de meest uitdagende jaren van mijn leven heb doorgebracht. HET IS EEN BLIJE EN STIMULERENDE HERINNERING! (8)

Joseph Collin (MBA '94), RESERVA SELF STORAGE

La experiencia de mis años de dirigente agrario, ahora de dirigente territorial, es la idea básica que aprendí en el IESE. Las personas, su formación y su compromiso con las acciones que emprenden, son las claves del éxito personal y empresarial-institucional. Gracias IESE, por ser fiel a las ideas del impulsor de la Universidad de Navarra, San Josemaría.

Felipe González de Canales López-Obrero (PADE '89)
INSTITUTO DE DESARROLLO COMUNITARIO

Considero que mi experiencia en el IESE ha sido del todo positiva, no únicamente para adquirir conocimientos y relacionarme, sino para evidenciar mis limitaciones y trabajarlas para conseguir potenciarlas en sentido positivo. Considero que viene a ser un "banco de pruebas" del cual sacar mucha información para evolucionar profesional y personalmente. Es éste, en esencia, el valor diferencial del IESE.

Francisco Martín Villanueva (PDG '06), FITMAN

Haber formado parte del IESE y continuar haciéndolo, es aprender una forma diferente de hacer las cosas en tu vida profesional y per-

sonal. Es caminar siempre por la parte más soleada de la calle. MUCHAS FELICIDADES EN "NUESTRO" PRIMER 50 ANIVERSARIO.

Juan Manuel García Rodríguez (PDD '02), TELEFÓNICA

En la vida hay ICONOS, iniciativas emblemáticas que perduran. El IESE perdura y crece de una manera emblemática. Felicidades y los mejores deseos para otros 50 años.

Antonio Pont Amenós (PDG '73), BORGES

Deseo felicitar al IESE en este 50 aniversario en nombre de todos los que en Merquinsa hemos tenido la oportunidad de "hacer el IESE". Quiero agradecer también la magnífica labor desempeñada por esta escuela de la que nos sentimos tan orgullosos.

José Luis Ayuso (PDG '74), MERQUINSA MERCADOS QUÍMICOS

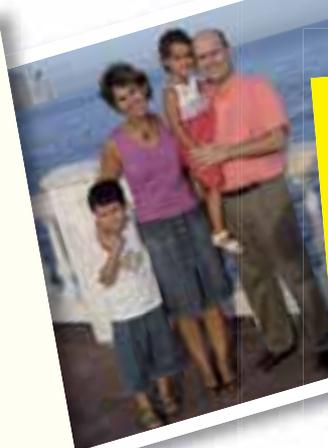
Es una escuela que se distingue por la calidad humana y profesional de su profesorado, así como por la gente que está en los programas. Hay que mirar atrás pero con vistas al futuro.

Agustín Brañas (PDD '98)

INTELLIGENT SOFTWARE COMPONENTS

Estoy muy orgulloso de ver la trayectoria que ha tenido el IESE durante estos 50 años. Estoy muy satisfecho de la labor de todo el profesorado y de la organización.

Joquín Tintoré (PDG '62)



Al llegar a una celebración tan especial, vemos con orgullo que, aunque muchas instituciones iniciaron labores similares, pocas han alcanzado el reconocimiento y la excelencia de nuestra "Alma Mater". La vida ha demostrado que el éxito que busquemos en todos los frutos que cosechemos mañana dependerá en primer lugar de la elección de la semilla... y el IESE es la mejor semilla.

Edelmiro García Domonte (EMBA '00)
CASA CONFORT

Si hay una característica que quisiera destacar de mi paso como alumno por el IESE, fue la sensación de cómo tu mente se abre a una visión heterodoxa ante los problemas de gestión. En estos tiempos en que la empresa esta sumida en un proceso de cambio continuo y de asunción de riesgos, en un mundo más incierto que nunca, disponer de un acercamiento desmitificador y pragmático, no sólo es saludable sino necesario. Sin duda, tu formación académica te da un soporte de método y conocimiento que facilita la comprensión básica de los problemas, pero que, a priori, es insuficiente y te hace vulnerable en la toma de decisiones en un entorno como el actual lleno de interrogantes y circunstancias cambiantes. Mi formación en el IESE me enseñó a interpretar ese entorno, gestionar el cambio, abordar situaciones desde perspectivas insospechadas y cómo cualquier problema siempre es susceptible de una solución. Que la solución pueda ser más o menos acertada depende de diferentes variables, pero pude apreciar que el grado de información, la capacidad de innovar y el riesgo a asumir son muy importantes en el devenir de la decisión final. En definitiva, **en IESE encontré una manera de pensar y de afrontar los problemas en escenarios de equilibrio inestable.** Un lujo en los tiempos que corren y una enorme satisfacción ver que el IESE cumple su 50 aniversario y hoy está más vigente que nunca.

Antonio Brufau (PDD '78) REPSOL YPF

Although this program, designed for Polish students, has only been up and running for a few years, IESE has already established itself as a renowned and respected organization here in Poland. The two programs it runs here have had an enormous impact on the Polish economy. Almost everybody holding top positions in the most important Polish and multinational organizations, such as the National Bank of Poland, Pko BP (the main Polish retail bank) and KPMG - are IESE graduates! And this does not happen by accident - it is a result of IESE's great reputation and the wide range of experts, top business personalities and highly-respected scholars that it has at its disposal. But it is also a question of ethics, of caring about people and helping them develop. Most importantly, it is about enhancing and promoting the European culture and its core values. You cannot find such a complete package anywhere else. We feel proud to be a part of the IESE community and would like to thank you for all that you have given us. We know that 50 is a young age and that it is only the beginning of the journey. We will always be your devoted ambassadors!

HAPPY anniversary IESE and may you have many, many, many more years to come!

Tomasz Bukowski, AMP-WARSAW '07
DOMICON

¡El IESE es fantástico!

Joan Mullerat (PDD '88), DHL EXEL SUPPLY CHAIN (SPAIN)

Estoy encantado del volver siempre al IESE.

**Agustín Riviere (PDD '88)
RPM RACING**

El IESE me aportó una nueva visión de la vida. Todo lo que hago ahora, lo que me llena, es gracias al IESE.

**Marta Patricia Aparicio (Global - EMBA '06)
LAPPSET ESPAÑA**

El IESE es un ejemplo, un modelo a seguir para todos nosotros. Creo que es importantísimo este 50 aniversario. Lo que el IESE ha hecho es muy difícil y le auguro un futuro espléndido.

**Domingo Goenaga (PDG '85)
GRUPO GENERAL CABLE SISTEMAS**

La experiencia del IESE ha sido un valor añadido muy importante en mi vida.

Jaime Agustí (MBA '85), JA CONSULTING

Estoy encantado de estos 50 años del IESE y de su celebración, y espero que los próximos 50 sean mucho más amplios.

Albert Parera (PADE '62)

Felicito al IESE, a todos los profesores en concreto por su humanidad y, sobre todo, por su gran capacidad de transmitir no sólo la teoría sino la práctica.

**Antonio Gámiz (PDD '70),
INVERSIONES RIGEL**

Felicito al IESE por lo que me aportó en su momento y por lo que me aporta actualmente. En cuanto puedo, asisto a las reuniones de Antiguos Alumnos y a las sesiones académicas; y felicito al IESE porque cada año hay un motivo que me induce a venir.

Enrique Socías (DPME '82)

Felicitar al IESE por los 50 años y por sus planes de futuro para los próximos 50, que quiere crecer aún más y eso es muy interesante para una escuela de negocios.

Mauricio de Stefano (PDD '06), LOGISTICS REPLY

Felicitar al IESE por estos 50 años y porque cumpla otros 50 más y todos los veamos.

Juan Carlos Guaza (PDD '06), LEEKSEEK IBERICA

Al IESE le diría: Que Dios te guarde muchos años porque te necesitamos en esta sociedad y en este mundo global.

Muchas felicidades.

José Gabriel Martín (PDG '89), ÁREAS



Zinio es el mayor quiosco en la Red, que le ofrece la posibilidad de comprar sus publicaciones favoritas en formato digital en cualquier parte del mundo.



¡Publicaciones digitales de todo el mundo a la venta 24 horas del día, los 365 días del año!

- Entrega al instante en todo el mundo
- Interactividad: búsquedas, contenido multimedia
- Flexible: portátil, lectura sin conexión, archivar sin ocupar espacio

Sus revistas favoritas...**ahora en formato digital**

 Zinio™



Universidad de Navarra

¡Feli

En esta fecha tan señalada, el IESE y Zinio te ofrecemos la
Revista de Antiguos Alumnos en formato digital.

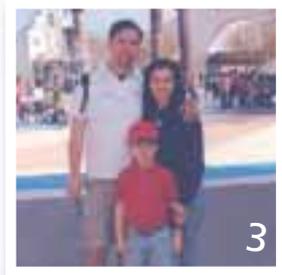
La Agrupación de Miembros del IESE te
la enviará por e-mail, gratuitamente, a
cualquier parte del mundo.

¡Sé el primero en recibir tu revista digital!

Actualiza tus datos en <http://www.iese.edu/alumni50th>

y descubre el nuevo formato de
tu revista de Alumni.

¡Cuida des!



1. Felicito al IESE por su determinante labor educativa. Es una institución internacionalmente reconocida como una de las mejores escuelas de dirección de Europa y quienes mejor podemos dar testimonio de ello somos los propios alumnos, día a día, en nuestro entorno. Quisiera hacer llegar mi enhorabuena a todos aquellos que, de alguna manera, formamos parte de esta escuela. Existe en nosotros un marcado orgullo de pertenencia así como un verdadero sentido del compañerismo y amistad. Me siento muy agradecido al espíritu de excelencia del IESE así como a su cultura de formación en valores que tan bien integra: formación y educación, humanismo y empresa. Combina a la perfección el desarrollo profesional y personal, dando un enfoque centrado en las personas, en la necesidad de servir a las personas y a la sociedad que yo he procurado transmitir en la filosofía de mi empresa. Sin duda, la clave del éxito del IESE no es otra que su búsqueda de la integridad y la excelencia profesional y personal: el centro de su actividad es la persona. Enhorabuena, también, al formidable equipo docente por su capacidad y por la formación especializada y de vanguardia práctica y real. Quien un día fuimos alumnos, lo somos para toda la vida. (*)

José León Taberna Ruiz (PDG '80), GRUPO PANASA

2. Meine Glückwünsche der IESE zur Feier ihres 50 jährigen Jubiläums, sowie allen, die diese Schule mitgestalten und im Laufe der Jahre mitgestaltet haben! Mein Aufenthalt an der IESE ist von schönen Erinnerungen und unvergesslichen Erlebnissen geprägt, nicht nur, da ich während der zwei Jahre an der IESE die Möglichkeit hatte mein Wissen durch das MBA-Programm zu erweitern und zu vertiefen, sondern gleichzeitig viele wundervolle Menschen kennen gelernt habe, die zu einem Teil meines Lebens geworden sind und die mir neue Ansichten und Perspektiven beigebracht haben. DIE IESE WAR EIN WICHTIGER ABSCHNITT meines Lebens und ich freue mich mit Euch dieses 50 jährige Jubiläum feiern zu können. (9)

Miguel Reiser (MBA'02), GFT IBERIA SOLUTIONS

3. Cinco meses después de haber finalizado mi EMBA, sólo tengo buenos recuerdos y algo de nostalgia. Espero y deseo mantener vivo el espíritu de ambición intelectual y la sana camaradería que entre todos, compañeros y profesores, creamos. ENHORABUENA AL IESE Y A LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA POR SU ESFUERZO

DE MEJORA PERMANENTE que ha llevado a la escuela de negocios al top mundial. Espero y deseo que esa actitud continúe en el futuro y que, cuando se celebre el centenario, se puedan seguir predicando del IESE las mismas cualidades. (*)

**José Luis RUIZ BARTOLOMÉ (EMBA '07)
S.S.G.A ALMINARA**

4. Para mi, formar parte de la gran familia del IESE ha supuesto un refuerzo muy importante en mi desarrollo profesional i personal como emprendedor. También he ganado muchas nuevas amistades.

Jaume Sanabras (PDG '99), EKMGROUP HUMAN CAPITAL

5. El IESE ha sido un lugar muy especial para Mónica y para mí, ya que aquí empezamos también la aventura del matrimonio en un ambiente de estudio fantástico. Es un lugar en donde cada vez que vas te sientes parte de un "Alma Mater" y no únicamente por que lo mencionen sino porque lo demuestran y lo sientes con orgullo. En especial una gran felicitación al Dr. Carlos Cavallé y al Dr. Jordi Canals, "mis Deans", por toda su entrega y GRANDES logros al consolidar al IESE como una referencia líder a nivel internacional. ¡Gracias IESE, felices 50! (*)

**Jaime y Monica Zunzunegui (MBA '02)
CORPORACION INTERAMERICANA DE ENTRETENIMIENTO**

6. Llegué al IESE un día de junio de 1967. En recepción asumimos toda la responsabilidad, con discreción, para que todo funcionara, quizá el factor humano nos hizo acreedoras de muchas amistades, entre compañeros, profesores y alumnos que han pasado por el IESE. Lo más importante es que IESE ha formado parte de mi vida, y aprendí muchísimo. Guardo muchos recuerdos y vivencias. ¡Tan humanas! Estoy muy agradecida de los años vividos y trabajados en el IESE.

Esperanza Rovira

7. Quiero felicitar, de todo corazón, al IESE en su 50 aniversario. Sé que si digo que me cambió el modo de enfocar muchos aspectos de mi vida, no digo nada nuevo. Pero, también en mi caso es cierto. Y le estoy eternamente agradecido por ello. (*)

**Ricardo Ramos S. de Movellán (PDD '98)
AEROCOMIDAS DE C.V. GRUPO AREAS MÉXICO**



20 años compartiendo éxitos

Nuestro Interés: La Innovación.

Nuestra Vocación: La Excelencia.

Nuestro Reto: Ayudar a mejorar los negocios de nuestros clientes.

www.satec.es

 aniversario

 SATEC

Es un honor para el Grupo Codorniu, como empresa patrono, formar parte de una de las escuelas de negocio más importantes del mundo. Personalmente, mi experiencia en el IESE me ha permitido crecer tanto a nivel humano como profesional y por ello quiero agradecer y felicitar a esta institución por haber logrado mantenerse en la cumbre en sus 50 años de historia. Creo en el espíritu emprendedor e internacional de IESE y en su afán de renovarse año tras año. Estas virtudes coinciden con las del Grupo Codorniu, que desde sus inicios, hace 150 años, ha creído en una firme pasión por el trabajo y en un afán de exigencia continua en la calidad.



Mar Raventós
(PADE '01) Codorniu

Felicidades a toda la familia del IESE por estos 50 años de trabajo, de esfuerzo, de éxito y de ilusiones. Gracias a mis profesores y compañeros de promoción y, sobre todo, a mi grupo de trabajo por esos inolvidables seis meses de enriquecimiento personal.



Julio Paredes
(PDG '06)
TIEMPO BBDO DE PUBLICIDAD

IESE symbolizes integrity, diversity, teamwork and friendship. It's a unique place for professional and personal development, and I truly value my IESE friendships. I'm pleased to be part of such a wonderful network of people from all around the world. Congratulations to IESE on the 50th Anniversary!



Wendy Furrer
(MBA '01)
CNBC

La experiencia en el IESE me ha servido para tres cosas: para conocer y aprender de excelentes profesores, compañeros, directores humanos, profesores, directores y secretaria del curso; para escribir una bella línea en mi curriculum; y para descubrir que mi principal limitación soy yo mismo. (*)
Antonio Gómez Quijano (PDG '04)
ZONA WEB SITE MADRID



Brindo por todos estos años de éxito!

Es necesaria para España y para Cataluña esta escuela de negocios y hay que promoverla todavía mucho más. Espero que con las nuevas instalaciones sea posible atraer a mucha más gente, alumnos y empresas.

Ventura Pobre (PADE '96), SHARP ELECTRÓNICA ESPAÑA

Empezamos en una casa muy pequeña y es muy bonito ver como, después de 50 años, la casita se ha hecho muy grande. Muchas felicidades.

**Rafael Pich-Aguilera (PADE '59)
SOCIEDAD DE INVERSIÓN MOBILIARIA
VALORES INDUSTRIALES**

Con motivo del 50 aniversario del IESE, aparte de felicitarle, me gustaría reconocer la labor tan excelente en el tema de formación de directivos y de profesionales en España durante tantos años, manteniendo la calidad y buscando, cada año, nuevos desafíos de formación y enseñanza. Felicidades por ello.

Luis de Ugarte (PADE '01), PARANGON CONSULTORES

La empresa es, desde hace años, Patrono y colaboradora del IESE. Esta relación ha significado ayudar a los profesionales y, sobre-

todo, crear una cultura dentro de la organización que se basa en la mejora constante y permanente de los valores humanos dentro de la empresa. Creo que es muy importante para toda España tener una escuela de negocios de esta índole. Muchas felicidades.

Pius Camprubí (PADE '05), VIVES VIDAL VIVESA

El IESE ha sido una gran aportación a mi vida profesional.

Antonio Puig Planas (PADE '66), EXEA EMPRESARIAL

Deseo muchas felicidades al IESE en su 50 aniversario y le deseo que en los próximos años continúe con su programa de expansión y de calidad como hasta ahora.

**Antonio Núñez (PDG '79)
PARANGON CONSULTORES**

Mi paso por el IESE ha supuesto para mí una experiencia extraordinaria en mi formación como persona y como empresario. Para los maestros que tuve la suerte de tener no tengo más que una enorme gratitud. Por su invaluable aportación a mi formación. FELICITO SINCERAMENTE AL IESE EN SU 50 ANIVERSARIO.

**L.A.E. Carlos González Zabalegui (MBA '76)
CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA**

ARQUITECTURA Y NATURALEZA
FUSION CREATIVA
INNOVACIÓN Y CULTURA

BOM SUCESSO

DESIGN RESORT, LEISURE, GOLF & SPA

ÓBIDOS | PORTUGAL



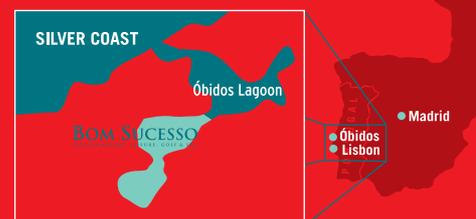
NO SÓLO UN LÍDER,
UN PARADIGMA.

COSTA DE PLATA PORTUGAL TENIS Y PADEL **PESCA** SEGURIDAD 24-HORAS **PLAYA DEDICADA** SERVICIO LAVANDERÍA
NIÑERÍA CENTRO DE DISEÑO **ASISTENCIA MÉDICA** **2 CAMPOS DE GOLF** SERVICIO SUMINISTRO DE MEDICAMENTOS
BOSQUES Y LAGOS **CLASIFICACIÓN 5 ESTRELLAS** SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE HOGAR **ALQUILER DE BICICLETAS**
CLUB DE REMO, BUCEO Y NAVEGACION **CERCANO A OBIDOS Y LISBOA** CAMPO DE FÚTBOL DE HIERBA **HELIPUERTO**
PARQUE INFANTIL **23 ARQUITECTOS** **CAJERO AUTOMÁTICO** CIRCUITO FITNESS **SERVICIO CONTINUADO DE TRANSPORTE**
HOTEL Y SPA **ÁREA COMERCIAL** **SUPERMERCADO** **ESTANCO** **PROYECTO DE INTERÉS NACIONAL (PIN)** Y MUCHO MÁS

Sun approach

CONTACTE CON SUN APPROACH
EN EL: 902 102 812

Bom Sucesso - Vau
2510-662 Vau - Óbidos
Tel. 00 351 26 296 9470
www.bomsucesso.com.pt



www.sunapproach.com

Sociedad
Promotora:

ACORDO

José González, Rafael Obiol, Domingo Gutiérrez, Rafael Rosell y Guillermo Hueso, del PDD '06, felicitan al IESE y se muestran impresionados por las nuevas instalaciones.



Muchas felicidades por estos 50 años
 José María Cardellach (PDD '72)
 Andrew Garai (MBA '83)
 Manfred Bauer (PDG '07)
 Jan Frey (MBA '83).



Muchas felicidades por los cincuenta años. Me ha aportado mucho todo el IESE. Estoy encantada con los conocimientos que he recibido del IESE.

Caty Darnas (PDD '07)
 AD LUMEN LIGHT SOLUTION
 (En la foto junto a Alex Montaner, Jordi Aguito y Marta Fina)



Felicito a la institución y a lo que comporta.
 María Emilia Gil (PADE '07)

(En la foto con Carles Codó (PADE '07), Fernando Soriano (PADE '07), Josep M^a Sust (PADE '07), Miquel Costa (PADE '07), Francesc Robert (PADE '07), Ramón Pascual (PDG '90).

El IESE me ha reposicionado en el mundo.
 Juan Gual
 (PDD-Illes Balears-06)
 EXPLOTACIONS TURÍSTIQUES DE LES ILLES

El IESE me ha enseñado el perfecto equilibrio: colaborar y competir.
 Antoni Colom (PDD-Illes Balears-06)
 DIRECCIÓ GENERAL DE SALUT DEL GOVERN BALEAR



El IESE me ha dado una nueva visión de lo que es la economía en sí, Miguel Ramis (PDD-Illes Balears-06)

Uno de los mayores activos que me dejó el IESE fue comprender que todo en esta vida, como decía nuestro malogrado amigo y profesor Pérez López, se basa en actuar bajo el prisma de la MOTIVACIÓN TRASCENDENTE. ¡Qué hermoso hacer las cosas pensando en los demás!

Arturo Constantí Cuende (MED '81), AUTO BUIGAS

Sólo quiero dejar constancia de la grata e incomparable experiencia que me supuso en su día hacer el PADE en el IESE. La calidad humana y profesional de los profesores, la impecable organización que cada día funcionaba como un reloj suizo y lo aprendido durante los meses que duró, sin olvidar lo que supuso

haber conocido a unos compañeros inolvidables fue y será un pozo de conocimientos que no olvidaré. Gracias a todos por hacerlo posible. Que podáis seguir extendiendo vuestro saber hacer por mucho tiempo.

Carlos Galcerán (PADE '01), COGESA

Indiscutiblemente el IESE ha sido para mí el hecho más importante en mi vida profesional. Me gustaría remarcar que el IESE en aquel entonces cambió el rumbo de mi vida profesional, algo de lo que hoy en día estoy sumamente agradecido.

Salvador Cusí (PADE '61), VALL D'OR GOLF

ELECTRICIDAD SOLAR

UNA INVERSIÓN QUE LE INTERESA



Rentable: Imagínese una inversión que pone en valor un espacio improductivo, como la cubierta de su nave o un terreno que no rinde. Con rentabilidad anual de entre 10% y el 15%, mejorará el retorno medio de su activo.

Segura: Imagínese una inversión que genera ingresos recurrentes, previsibles y protegidos por ley. Sin esfuerzo de gestión por su parte.

Sencilla: Imagínese una inversión técnicamente sencilla y fiable, que no necesita apenas mantenimiento, y que funcionará en silencio, sin emisiones ni consumos, durante más de 25 años. Usted formará parte de la solución del problema energético.

Todo esto es posible. Invierta en el futuro. Invierta en fotovoltaica.



SOLARIZA

Energía

info@solariza.es
www.solariza.es

c/ Muntaner, 356, 2º 2ªB
08021 Barcelona

(1) En mi promoción sólo había una mujer que era yo. Para mí el IESE es único, algo extraordinario. Es bonito ver que de un principio que éramos tan poca gente ahora es conocido a nivel mundial. Quiero agradecer al IESE todos estos momentos y todos estos años con mis compañeros.

Pilar Ferrero, (PADE '72)

Felicidades al IESE por su 50 aniversario y por su presencia en África y su campus en Kenia.

Lucy Gikanyo,
profesora de STRATHMORE UNIVERSITY

(2) Como empresa patrono, Ayesa quiere felicitar al IESE en su 50 aniversario por haber logrado hacer de esta escuela de negocios un referente internacional. Los que un día pasamos por sus aulas todavía mantenemos la impronta que nos dejó la calidad humana y profesional del equipo directivo y docente. La calidad y el rigor con el que Ayesa afronta sus trabajos son, en gran parte, heredados de la filosofía aprendida como alumno del IESE. Estoy seguro que el espíritu de superación e innovación de la escuela, será su mejor garantía para mantenerse por siempre a la cabeza de la excelencia docente. ¡Enhorabuena!

José Luis Manzanares Abásolo (PDG '06)

Arantza Manzanares Abásolo
AYESA

(3) Felicito al IESE por el 50 Aniversario bien conducido desde su fundador el profesor Valero a instancias del Gran Canciller de la Universidad de Navarra, San Josemaría Escrivá, hasta su actual director general Jordi Canals. Del IESE he aprendido a dirigir sirviendo a las personas, a trabajar duro, con orden. Me siento como en familia, querido y valorado. He aprendido muchas cosas

de tantos buenos profesores. He conocido y he tratado a muchísimas personas de gran valía humana y profesional, y he hecho muy buenos amigos. Me siento muy agradecido. (*)

Víctor Martínez (PADE '05 y MBA '78)

BANCO BANIF

(4) Mabuhay, Kung Shi, Hartelijk Gefeliciteerd, Tillykke, Enhorabuena, Felicitats, Mubarik Ho, Vadhayan, Herzlichen Glück Wunsch, and Congratulations! Greetings in languages from places where I have lived, done business with, and have left some marks in my journeys across the globe. IESE is always a home to come back to. Since finishing my MBA, a global career opened that has taken me to all the continents in the world in my various roles as parent, husband, corporate adviser, investment banker, energy expert and the incidental tourist. Congratulations are expressed in diverse ways, inasmuch as people appear different from each other. Underneath these apparent differences, the spirit behind such greetings is a common desire for goodwill based on mutual respect, founded on trust and personal integrity. This is what I find to bind people - a lesson that confirms time and again what IESE stands for and imparts to its students and its wider community

Ricardo Barcelona (MBA '85)

SHELL GAS & POWER INTERNATIONAL

(5) De todo lo bueno que recibí durante mi paso en el IESE, quiero destacar dos puntos: El gran privilegio de haber formado parte de un magnífico grupo compañeros y mejores personas con las que durante el programa forjamos fuertes lazos de amistad; y el haber sido "cliente" de una organización ejemplar cuya Misión está absolutamente presente en todos y cada uno de los miembros de la familia IESE. Como decía Pablo Cardona en una de sus clases: «Una misión es una contribución, y a la postre, la capacidad de contribuir es la mayor



fuerza de una empresa, de una visión, de un equipo, de cada persona». «Cuando me preguntan qué es el IESE –decía Pablo– respondo: “Muchos años de gente que ha salido de sus aulas”. Y a esa gente le corresponde coger el relevo con responsabilidad, de forma creativa y sin ganas de conformarse con lo que hay». Felicidades por los 50.

Quim Arpí (PDD '05)

AXXON GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS

(6) El IESE es un punto de encuentro para la innovación, creatividad y el trabajo en equipo, tan importantes para transformar nuestro entorno. ¡ENHORABUENA!

Pilar Santamaría (PDD '01), CISCO SYSTEMS SPAIN

(7) Mi más sincera felicitación por esta tan especial celebración de los primeros 50 años del IESE y os deseo el mayor de los éxitos para los próximos, al menos, 50 años más. A resaltar muy especialmente la organización y al claustro de profesores por la seriedad, meticulosidad, profesionalidad, eficiencia y rigor científico con que preparan y explican los casos que debatimos, a los que siempre recordaré y a los que sin duda recurriré en el futuro en caso de necesidad. Y finalmente quisiera felicitar a todos los alumnos del PADE 1 2007 por la gran Familia creada que sumamos 900 años de experiencia y que ya han empezado a transformarse en 9 siglos de colaboración y buena amistad. (*)

Jordi Estruch, M.D (PADE '07), UCB PHARMA

(8) Para mi la “marca” IESE transmite los valores de esfuerzo, ilusión, organización y equilibrio. ESFUERZO porque cuando era niño recuerdo a mi padre estudiando las cosas del programa PADE, que 25 años más tarde me obligaría a mí a sacrificar los fines de semana de todo un semestre. ILUSION porque si algo compartía con todos mis fantásticos compañeros del programa, fue la ilusión que

se prolongó desde el primer día hasta finalizar el curso. ORGANIZACIÓN porque conozco pocas instituciones tan bien organizadas como el IESE, detalles como la impecable entrega del material docente o la rigurosa puntualidad son un ejemplo. EQUILIBRIO, dado que además de la indiscutible formación empresarial impartida, IESE resalta la importancia de alcanzar un equilibrio entre los valores de cada uno, el trabajo y la vida familiar. Mi felicitación a IESE en este 50 aniversario!

Luis Hernández de Cabanyes (PADE '00), RENTA CORPORACIÓN

(9) **Francisco Javier Bernal (MBA '77, BARNÁ BUSINESS SCHOOL), Gustavo Franchella (EMBA '90, EMPRESA NACIONAL PARA EL DESARROLLO) y Marc Vaquer (MBA '06, GRUPO ABRISA)** saludan al IESE en su quincuagésimo aniversario, desde Santo Domingo, donde comparten una tertulia literaria que se reúne una vez al mes.

(10) **Diego Fontán (EMBA '04), de EUROPROPERTY** felicita al IESE y nos manda una foto de su grupo de clase.

(11) Muchas Felicidades a IESE desde el Comité de Dirección de IN2 – Ingeniería de la Información. Es un orgullo el poder pertenecer a grupo de Empresas Patronos de IESE. IN2 comparte con IESE los valores que finalmente mueven a las corporaciones, Honradez, Coherencia, Claridad y Credibilidad. También y como vuestro colaborador en tecnologías de la información, avanzamos juntos en la mejora de los Sistemas de Información Base de vuestro negocio.

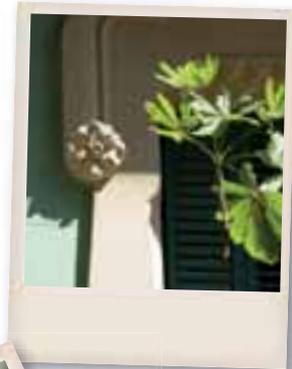
Jordi Carreras Coma, IN2 – Ingeniería de la Información



#7



#10



#9



#1



#6



#8

XEROX

Felicidades.
Solo os felicito por haber alcanzado
en vuestro aniversario un hito
y os felicito. Enhorabuena.

Diego Barva Pizarro
Director General

As an American going abroad to study, IESE meant many things: a new country, a new language and a new perspective. It signified a different path. I was not only earning a graduate degree, but I was immersing myself in a different culture. For the first time in my life, I was not in the majority. Rather, I was one of seven Americans in an international section of 70 students. I was exposed to many different points of view. As a result, I gained a more holistic and global view on life and business. The IESE faculty impressed me with their dedication to their work and students. During my first year, my advisor learned that I was having some difficulty with economics. He went out of his way to tutor me privately. This act of generosity got me through the course. It is something that I will always appreciate and when I am in the position to assist others, seek to emulate.

Tony Dunaif (MBA '93), BRIGHTCOVE

Aunque soy "juez y parte", ya que desde que acabé mi EMBA estoy trabajando en esta casa, me gustaría "autofelicitar" muy cordialmente a todos los que han hecho posible estos 50 años tan fructíferos.

Antonio Núñez Martín (EMBA '02), IESE BUSINESS SCHOOL

Mi más cordial enhorabuena por esos magníficos 50 años. Edad madura de un espíritu joven y extraordinariamente fructífero. Guardo un magnífico recuerdo de mi etapa en el AMP en el IESE de Barcelona, sobre todo, del aliciente permanente por continuar "al día", combinando, en lo posible, la renovación y actualización de las técnicas del mundo empresarial y el fortalecimiento de los principios.

Vicente López-Ibor Mayor (AMP '05), ESTUDIO JURÍDICO INTERNACIONAL

Desde el Grupo Berlys, hacemos llegar nuestra más sincera felicitación al IESE y a todo su equipo por el trabajo que ha desarrollado en estos 50 años. Los éxitos conseguidos a su "mediana edad" le auguran todavía un futuro más prometedor si cabe. Tal y como aprendimos en su día, que el estilo de gestión y la profesionalidad en el trabajo, sigan siendo las metas que rigen nuestros objetivos. Que sea por muchísimos años.

Santiago Canalejo (MBA '98), GRUPO BERLYS

Es un placer y un honor haber estudiando en el IESE. Gracias mil al IESE, a mi clase y a mi equipo. Gracias a ellos me siento una persona mejor.

Elena Medina (PDD '05), RECKITT BENCKISER

Lo primero que me ha venido a la cabeza, al tener que felicitar al IESE en su 50 aniversario, es que estamos en tiempos donde fácilmente las personas rompen con sus raíces, la gente se presenta con el nombre propio, sin hacer referencia a la familia a la que pertenece. Yo con estas letras quiero hacer todo lo contrario, decir que pertenezco al IESE. Estoy encantado de pertenecer al IESE y pienso que algo de él también me pertenece. Fue Juan Antonio Pérez López quien nos decía un día que "el tejido industrial en el mundo, en los años 40 hasta los 70, lo habían hecho empresarios, de los 70 al final de siglo, lo habían hecho las empresas, y el siglo XXI sería el siglo de las organizaciones". Pienso que no se equivocó en su diagnóstico y hoy el IESE es una gran organización con múltiples sedes, trabajando en países de lo más dispares, con proyectos internacionales de primer nivel, con un claustro de profesores especialmente cualificado... En fin, una organización que deseo que siga ayudando a las personas de la empresa, dándoles la atención personalizada que siempre ha dado, y que sus aulas sigan siendo un verdadero trampolín para que las personas crezcan en libertad y así puedan hacer una sociedad

más justa. Muchas felicidades en este importante aniversario, y un fuerte abrazo a los que hoy estáis en el IESE. (*)

Vidal Abascal (PDG '81), ABASCAL Y ASOCIADOS

Vine al IESE a buscar conciliación con mis colaboradores "sensatos en visión" y "excelentes en ejecución". Me di cuenta de que, fuera de mi mundo, hay personas que saben mucho y de que mis colaboradores lo que quieren es hacer las cosas bien. Después de mi paso por el IESE ahora les entiendo mejor. Valió la pena. (*)

Eudald Doménech (PADE '05), TECHFOUNDRIES

Agradezco al IESE y a todo el equipo humano que lo compone su dedicación y su empeño por ofrecer a todos los que pasamos por las aulas del IESE una excelente formación empresarial de postgrado, basada en la práctica de las virtudes humanas y en la justicia social y con unos conocimientos empresariales actualizados, claros y amenos. Este podría ser el resumen de lo que yo aprendí en el IESE: «Trabajar mucho y bien para obtener unos resultados que mejoren nuestra calidad de vida y la de los demás y disfrutar trabajando sin olvidarse nunca de que tanto las personas que tenemos a nuestro alrededor como nuestro equipo de trabajo son corresponsables de nuestros logros y destinatarios de los mismos».

Felipe Silvela (PDD '99), ARTEOLIVA

Mi felicitación al IESE por su 50 aniversario. La enseñanza en el IESE junto al contacto con los profesores y compañeros, me han permitido una nueva visión de las soluciones que deben de aplicarse en los ámbitos directivos. (*)

Juan Carlos de la Mata González (PADE '04) PATRIMONIO NACIONAL

El IESE ha sido para mí eje en mi vida profesional y también personal. Mi vida hoy no se entiende sin mi paso por allí y es la única cosa que me atrevo con contundencia a recomendar para todo el mundo incluido, por supuesto, mis cuatro hijos. Estaré siempre agradecido. ¡Muchas felicidades!

Ricardo Balmori Pezzi (MBA '88), GRUPO TECAM

Felicitar al IESE en este aniversario. Felicitar a sus profesores en particular. ¡Por muchos más! Espero que sigáis ofreciendo la oportunidad de, entre caso y caso, y entre idea e idea, visualizar un futuro en tres dimensiones, empresarial, profesional y personal, y ayudarnos a tener el músculo, la alegría y la energía para perseguirlo después. (*)

Nuria Vilanova (PADE '99) INFORPRESS



imagine red.

From scarlet to chestnut and a thousand shades of red in between the Samsung LCD HDTV redefines how you see color. With a 6,000:1 contrast ratio, watch vibrant, rich images in True Color Expression. The LCD HDTV from Samsung, from games to movies to HDTV, it's color you've never seen before. www.samsung.com

True Color Expression
2 HDMI

6,000:1 High Contrast Ratio
WiseLink™ (multiple digital connectivity)

Visite el portal exclusivo para alumnos y Antiguos Alumnos del IESE y benefíciense de grandes descuentos en televisores y otros productos de consumo a través de nuestro colaborador tecnológico **Micro-Blanc Informática**:
<http://www.microblanc.es/Promolese> | Usuario: USERIESE | Contraseña: EMPL-ANTAL



Mam nadzieję, że udało się Wam świętować 50-rocznicę IESE w Barcelonie! W wielką radością i przyjemnością pragnę poniżej przekazać na Twoje ręce słowa życzeń i uznania dla uczelni oraz profesorów IESE! (tekst pisany italics ew. do wycięcia, jeśli zabraknie miejsca)

We are living in times of constant change. IESE is a unique business school, which is hugely successful at priming business leaders for dealing with the management challenges of today and tomorrow! This is largely thanks to the profoundly human and open-minded approach it provides. On its 50th anniversary I sincerely hope IESE continues its worldwide expansion and shares its expertise with an ever increasing number of executives, enabling them to develop their leadership potential and skills! Let me extend my heartfelt wishes to the whole faculty and my thanks for their inspirational lectures and workshops at AMP Warsaw!

Radosław Grazeskiwicz

AMP-Warsaw '07

NOVA TRADING

Quisiera felicitar a nuestro IESE en su 50 aniversario. Pienso que pasar dos años por sus aulas es de las mejores cosas que he hecho en mi vida pues además de la calidad de la formación empresarial recalcaría la calidad humana de profesores y alumnos. ¡¡Todo un lujo!

Javier Garro (MBA '88)

SERCOTEL HOTELES

La experiencia del IESE me ha sido extraordinariamente útil desde el punto de vista profesional y desde el punto de vista personal. Me dio la sensación de haber entrado, realmente, a formar parte de una gran familia donde se comparten los valores que de verdad merecen la pena. Javier Ruiz de Azcárate Verela. (PADE '07)

CATENON WORLDWIDE EXECUTIVE SEARCH

Enhorabuena al IESE por sus 50 años de vida. Deseo los mayores éxitos en el futuro al IESE y a todas las personas que le dedican su trabajo y esfuerzo. Quiero expresar mi reconocimiento a su labor y agradecimiento por la formación que he recibido.

Juan Cervigón (MBA '84), REALIA BUSINESS

Felicidades a todos los miembros del IESE por estos primeros 50 años de historia. Excelencia en el trabajo, horizontes amplios y el valor de cada persona. Esto es lo que he encontrado en el IESE. Ad multos annos!

P. Ignasi M. Fossas, OSB (PADE '07)

FUNDACIÓ PRIVADA ABADIA DE MONTSERRAT

Deseo manifestar que el IESE hizo fácil mi desarrollo profesional, fundamentalmente porque el "plus" tecnológico en el momento fue muy considerable. El IESE ha sido y es una historia de éxito y hoy, tanto por el conocimiento que transmite como por los valores profesionales que defiende, creo que es un modelo con apuntalamientos múltiples: alumnos, claustro, ex alumnos, multinacionalidad y raíces.

Jordi Mercader Miró (MBA '69), AGBAR

Deseo felicitar al IESE y a todos los amigos que conmigo han tenido la oportunidad de conocer, aprender y disfrutar de esta institución que tanto ha aportado a la Sociedad. El IESE han marcado mi vida favoreciéndola en muchos aspectos de mi relación y gestión en lo personal y en lo profesional. Muchas gracias y que siga siendo así durante los próximos 50 años, como mínimo. (*)

Josep M. Busquets Galera (PADE '75), DEALERS

Desde París quiero felicitar a la Universidad de Navarra, al Claustro del IESE y felicitarnos a todos nosotros en este 50 Aniversario. Felicitar muy especialmente en el recuerdo a aquellos compañeros de promoción que ya nos dejaron. (*)

María Jesús Prieto Laffargue (PADE '89)

FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA INGENIERÍA

50 años de madurez, un presente brillante y un futuro más que prometedor. Es un gran momento para agradecer al IESE y a sus personas la gran labor hecha en este medio siglo y para deseárselos que sus sueños de hoy... se queden pequeños.

¡Muchas felicidades!

Jorge Sendagorta Gomendio (PADE '90), SENER

¡Felicidades por los cincuenta años! Soy MED-76, es decir más que "antiguo" lo que soy es "viejo" y quiero resaltar que para mí el IESE representó un despertar de los sentidos: el sentido del trabajo bien hecho, el sentido del humor y el sentido común. Deseo que este espíritu no se pierda. (*)
Fernando Casanova (MED '76)
RECUPERACIONES DE
PLÁSTICOS DE BARCELONA

En este 50 aniversario, me gustaría felicitar al IESE (a la Institución y a los Antiguos) porque me ha ayudado y me sigue ayudando a ser mejor persona y mejor profesional.
¡ESPERO QUE CELEBRAMOS JUNTOS EL CENTENARIO!

Mónica Garay (EMBA '92)
UBS ESPAÑA

Mis más sinceras felicitaciones por este 50 ANIVERSARIO, fecha muy especial para una Institución tan consolidada. Vuestra vocación por la enseñanza y la investigación os hace líderes indiscutibles como Escuela de Directivos en todo el mundo; sois el mejor ejemplo de lo que hace la unidad y perseverancia para lograr el éxito.
Rubén J. Dreier
MICRO-BLANC INFORMÁTICA

Aunque parezca un tópico, el IESE supuso para mí un antes y un después en mi carrera profesional. Lo que aprendí de mis compañeros, de mi grupo de trabajo y del profesorado significó para mí una ratificación de que la formación continua, la ilusión, las ganas de superación, el esfuerzo, el trabajo diario y constante son el método para triunfar profesional... y humanamente.

Javier Cottet (PDS '01) COTTET

(1) Mis dos años en el IESE no solamente han cambiado mi carrera profesional, sino que también me han transformado como persona. Siete años antes de estudiar en el IESE, empezaba mi carrera de diplomático en Asia y siete años después, me he convertido en un empresario experimentado en España. Debo reconocer que sin la experiencia y los conocimientos adquiridos en el IESE, no hubiera sido capaz de llevar a cabo un cambio profesional tan radical.

(2) Con motivo del 50 Aniversario de la fundación del IESE deseamos enviarles nuestras felicitaciones. El IESE se conoce cada vez más en Japón. Todos nosotros, que nos encontramos en Tokio (y otras ciudades), estamos tratando de que haya más profesionales que vayan a estudiar a nuestra siempre contar, en cualquier parte del mundo, a través del email, teléfono, o del skype! (*).

(3) Para mí, formar parte del IESE tiene dos significados: El primero, conquistado a través de dos años de arduo estudio y buenas clases, fue el elevado desarrollo de mi capacidad analítica y la habilidad para resolver problemas reales, es decir, el camino para alcanzar nuestros objetivos al actuar como gestores y directivos de nuestra sociedad. El segundo, es saber que se ha alcanzado el primer significado gracias a una excelente competición y ayuda entre todos los colegas del IESE, con los cuales podemos siempre contar, en cualquier parte del mundo, a través del email, teléfono, o del skype! (*).

(4) Querido IESE: ¡Muchas gracias por la mezcla única de enseñanza de primera clase y un cariñoso cuidado de las relaciones personales, las cuales hacen que nosotros, como Alumni, estemos siempre altamente motivados para volver a cualquier evento del IESE! Para mí, el IESE es una fuente de inspiración que nunca se agota. Gracias a todos los amigos que he tenido el placer de conocer por el PDD en el que participé.

(5) Os felicitamos con motivo del 50 aniversario del IESE. Esperamos que sea un hito en el desarrollo de esta escuela al servicio de la sociedad, de los profesores y de los alumnos. Os deseamos de todo corazón que la escuela cumpla muchos años más.

(6) Felicidades por vuestro aniversario y gracias por lo felices que nos habéis hecho en vuestra casa, que ya consideramos nuestra. Somos el grupo 6 del PDD '07 y como podéis observar en la foto que adjuntamos nos sentimos de lo más satisfechos en nuestra clase. Ahora nuestro reto es poner en práctica todo lo aprendido. ¡Estamos muy orgullosos de pertenecer a esta familia IESE! (*)

(7) Escribir unas líneas de felicitación para el IESE me ha resultado más difícil que acabar el AMP, porque ¿qué se puede desear a alguien PERFECTO? Tal vez sólo que siga por el camino marcado a pesar de estos tiempos turbulentos que corren, tan alejados de los valores defendidos por el IESE; que siga educando a nuevas generaciones de ejecutivos dotándolas no sólo de eficaces herramientas de gestión sino, sobre todo, de un buen código de valores que proporcione al mundo de los negocios mucha ética y humanidad; que nuestros hijos y nietos estén orgullosos de que sus padres y abuelos fueran alumnos del IESE y que sigan sus pasos. Se lo deseo al IESE de todo corazón para los siguientes 50 años.

(8) Muchas felicidades a la escuela donde han transcurrido los años más desafiantes de mi vida. ¡Es un recuerdo alegre y estimulante!

(9) Mi enhorabuena al IESE en la celebración de su 50 aniversario y a todas las personas que forman y han formado parte de esta escuela a lo largo de su historia. Mi estancia en el IESE está marcada por recuerdos muy entrañables y vivencias inolvidables no sólo porque he tenido la oportunidad de aprender y mejorar mis conocimientos a través del MBA, sino porque, al mismo tiempo, he conocido a personas estupendas que han pasado a formar parte de mi vida y que me han aportado mucho a nivel humano. El IESE ha supuesto una etapa muy importante en mi vida y me alegro de poder compartir con vosotros estos 50 años de vida.

(10) Felicidades IESE por tu 50 aniversario.

Electrical Wiring
High Technology



Sub-contracting.....

Metal Sheet mechanization...



Design and
Architecture
Stainless steel
Subassembly



Poligono Mas d'en Bosch

Tel. + 34 972 702 817

Fax + 34 972 703 466

17500 RIPOLL (Girona) Spain

e-mail: ripleg@ripleg.com

e-mail: tecnica@ripleg.com

WWW: ripleg.com



Electronic Housing Construction
No. of bends: 18

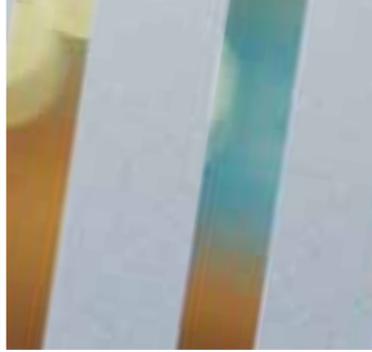
GLOBAL ALUMNI REUNION

LA ASAMBLEA QUE INAUGURÓ EL 50 ANIVERSARIO DEL IESE

«HAY QUE FOMENTAR LA INNOVACIÓN. ES NECESARIO QUE LOS EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS TENGAN UNA MENTALIDAD ABIERTA ANTE LOS NUEVOS RETOS DEL MERCADO.» ASÍ DE CONTUNDENTE SE EXPRESABA EDMUND S. PHELPS, PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA DE 2006 Y PROFESOR DE COLUMBIA UNIVERSITY, EN LA GLOBAL ALUMNI REUNION 2007 CELEBRADA LOS DÍAS 27 Y 28 DE SEPTIEMBRE EN LOS NUEVOS EDIFICIOS DEL IESE EN BARCELONA. LA ASAMBLEA REUNIÓ A CERCA DE 2.000 DIRECTIVOS Y EMPRESARIOS DE 25 PAÍSES. «POR ESO –SUBRAYÓ EL PREMIO NOBEL– ES POSITIVO ORGANIZAR ENCUENTROS COMO EL DE LA GLOBAL ALUMNI REUNION QUE NOS PERMITAN HABLAR Y REFLEXIONAR SOBRE TODO TIPO DE CAMBIOS: NUEVAS REFORMAS, REFORMAS NUNCA ANTES TRATADAS, REFORMAS EN LAS QUE NUNCA HABÍAMOS SOÑADO.»

LA GLOBAL ALUMNI REUNION DIO EL PISTOLETAZO DE SALIDA A LOS ACTOS DE CONMEMORACIÓN DEL 50 ANIVERSARIO DEL IESE. DURANTE LA SESIÓN INAUGURAL, EL DIRECTOR GENERAL DEL IESE, JORDI CANALS, RECORDÓ AL EQUIPO QUE HACE MEDIO SIGLO HICIERON POSIBLE EL IESE Y ASEGURÓ QUE LOS CUATRO EJES DE FUTURO DE LA ESCUELA SON LOS PROFESORES, LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y LA GLOBALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL IESE.

ANTONIO GONZÁLEZ-ADALID, PRESIDENTE DE LA AGRUPACIÓN DE MIEMBROS, FUE EL ENCARGADO DE RECIBIR A LOS ALUMNI Y RECORDÓ QUE ACTUALMENTE LA ALUMNI ASSOCIATION CUENTA CON 29 AGRUPACIONES TERRITORIALES EN TODO EL MUNDO.





Edmund S. Phelps, Premio Nobel de Economía de 2006 y profesor de Columbia University.

El profesor Argandoña, director académico de la Asamblea, definió la Global Alumni Reunion como un día de reflexión sobre el crecimiento sostenible de la empresa en el futuro próximo, en un mundo globalizado, muy competitivo y sometido a numerosas presiones, políticas, económicas, tecnológicas, sociales, demográficas, etc. Durante toda la jornada se analizaron los retos, amenazas y oportunidades para el crecimiento de la empresa en un entorno también en crecimiento. «Y crecimiento sostenible, no sólo desde el punto de vista medioambiental, sino también cultural, social y humano.»

DINAMISMO E INNOVACIÓN

En este contexto académico y de celebración, Edmund S. Phelps aseguró en su conferencia sobre “Cómo activar el potencial del crecimiento en nuestra sociedad”, que el verdadero problema que tiene Europa hace referencia a la «falta de dinamismo y ausencia de innovación comercial de éxito y no a los problemas clásicos como la baja productividad o el estado de bienestar». Para el profesor de economía política, lo que sucede es que «no se entiende la economía como un terreno fértil para poder poner en marcha nuevas ideas. Por ello, hay que incrementar la innovación tecnológica, así como localizar los cuellos de botella que obstaculizan este incremento de innovación y desarrollo».

«Si las empresas son capaces de innovar –afirmó Phelps–, podrán sobrevivir aunque el futuro más inmediato se presente incierto. Estamos ante el inicio de una caída de la economía estadounidense.» El auge de Internet y la vivienda parecen haber llegado a su fin, «estamos entrando en un nuevo patrón y sería muy especulativo decir que tendremos un repunte después de esta recesión. El impacto de esta recesión podría afectar a la capacidad exportadora de Estados Unidos, en países como India o China».

Aunque reacio a sacar demasiadas conclusiones del singular entorno económico de China, el premio Nobel aseguró que «China converge con Estados Unidos tan-

to en sus formas de producción e instituciones económicas como en su cultura económica».

LA VISIÓN EUROPEA

El comisario de Asuntos Económicos y Monetarios de la Unión Europea, Joaquín Almunia, reflexionó sobre el fenómeno de la globalización destacando que ésta representa algo más que flujos comerciales y financieros, «significa intercambio de culturas y de personas, así como un enriquecimiento económico, humano y social». Y esto implica «un respeto hacia los valores universales». Para Joaquín Almunia, «la globalización no es un fenómeno irreversible, significa la apertura de fronteras. Es algo imparables que debe desarrollarse en un marco de paz y de respeto por el medio ambiente».

Asimismo, incidió en la necesidad de continuar con las reformas estructurales en Europa y, más concretamente, en la transparencia de los mercados financieros. Durante la conferencia, el comisario de la UE destacó que las claves para el futuro serán el grado de desaceleración de la economía estadounidense, la evolución del crédito, el impacto negativo del endurecimiento de las condiciones financieras y la confianza en los agentes económicos.

Joaquín Almunia felicitó al IESE por su 50 aniversario, que –recordó– coincide con el del Tratado de Roma que dio lugar a la luego llamada Unión Europea, y destacó también del IESE su carácter de «referencia mundial».

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA

Los retos de la empresa en este contexto fueron analizados por un panel formado por Ermenegildo Zegna, consejero delegado de **Ermenegildo Zegna Group**, y los profesores del IESE Paddy Miller y Juan Roure.

Bajo el título “Cómo consiguen las empresas crecer de manera sostenible”, Ermenegildo Zegna destacó la importancia de reaccionar rápidamente a las necesidades del mercado y centrarse en el cliente como dos puntos



VPL-CX100

"Siempre hace un buen papel con sus 2700 lm de brillo"

VPL-CX125

"Soberbio en cualquier posición gracias al desplazamiento horizontal Side Shot™"

VPL-CX150

"Un central espectacular con nada menos que 3500 lm de brillo"

VPL-CX120

"Siempre frío y capaz de definir gracias a un nuevo ventilador que mejora su efectividad"

VPL-CX155

"Estupendo para el trabajo en equipo con su conexión RJ45 para red"

VPL-CW125

"Le gusta abrir campo con su resolución WXGA nativa"

Una alineación invencible. Serie C de Sony.

6 proyectores excepcionales para el mundo de la empresa y la enseñanza.

Los proyectores Sony de la serie C le ayudarán a conseguir presentaciones verdaderamente brillantes. Todos ofrecen alta luminosidad (de 2700 a 3500 lm) e imágenes extraordinariamente nítidas con una nueva lente que incorpora la tecnología ACF (Advanced Crisp Focus).

Además, cada uno exhibe cualidades que los hace únicos, como su conexión de red para dar conferencias remotas o formación a distancia, la tecnología Side Shot™ para adaptar la imagen a salas pequeñas o el formato de pantalla ancha WXGA para dar mayor impacto a las presentaciones. Y al comprar su nuevo proyector Sony de la serie C, puede solicitar la entrega de un reproductor* de MP3 Sony Sports Walkman® con 512 MB, ¡totalmente gratuito!



SONY

Specialist Dealer

Si busca el mejor servicio y el mejor asesoramiento técnico, acuda a su distribuidor Sony especializado y elija un proyector serie C con el que salir a ganar. Más información en www.sonybiz.net/c-series

* Los usuarios que adquieran un proyector VPL-CX100, VPL-CX125, VPL-CX150, VPL-CX120, VPL-CX155 o VPL-CW125 entre el 1 de agosto de 2007 y el 31 de enero de 2008 podrán solicitar la entrega de un reproductor Sony Sports Walkman® con 512 MB gratis. Las solicitudes pueden enviarse hasta el 28 de febrero de 2008. Las condiciones de esta oferta y la lista de países participantes se encuentran en las páginas www.sonybiz.net/c-series. Sony, Walkman and Side Shot are registered trademarks of the Sony Corporation, Japan.

POR ENCIMA DE TODO, ASEGURÓ ERMENEGILDO ZEGNA, «NO EXISTE UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE SI NO HAY UNA NUEVA ORGANIZACIÓN». Y ESTA NUEVA ORGANIZACIÓN REQUIERE DE «UNA NUEVA CULTURA DE HOGAR» DENTRO DE LA PROPIA EMPRESA Y UN PROCESO CONTINUO DE CONOCIMIENTO DE LOS CONSUMIDORES.



Los profesores Pankaj Ghemawat (IESE y HBS), Niall Ferguson (HBS y Harvard University) y Pedro Videla (IESE).

fundamentales para conseguir un crecimiento sostenible. Por encima de todo, aseguró Ermenegildo Zegna, «no existe un crecimiento sostenible si no hay una nueva organización». Y esta nueva organización requiere de «una nueva cultura de hogar» dentro de la propia empresa y un proceso continuo de conocimiento de los consumidores.

UNA MIRADA A LA MACROECONOMÍA

Como todos los años, una de las sesiones de la Global Alumni Reunion se dedicó al análisis del crecimiento macroeconómico. Moderada por el profesor del IESE Juan José Toribio, tres ponentes presentaron puntos de vista complementarios.

El profesor Kenneth S. Rogoff, de **Harvard University**, se refirió a la crisis que está sufriendo actualmente Estados Unidos, una crisis que puede agravarse tras las elecciones de 2008. Actualmente, afirmó Rogoff, existe «una alta probabilidad de sufrir una recesión global». Aunque muchos países del mundo están defendiendo políticas económicas estables, siguen existiendo debilidades en la economía mundial, aseguró. La más importante es el hecho de que Estados Unidos está

absorbiendo gran parte de los ahorros netos del planeta, y otro punto preocupante es que la productividad de Estados Unidos está disminuyendo.

Roberto F. de Ocampo, presidente del Consejo Asesor de **RFO**, se centró en el crecimiento de la economía asiática desde la crisis de 1997. Describió cómo los “tigres asiáticos” cayeron hace diez años por problemas como el “amiguismo”. Actualmente, la economía está renaciendo por tres razones fundamentales: el crecimiento del comercio regional y la cooperación, el despertar de China y la emergencia de India como gigante económico.

Finalmente, Domenico Siniscalco, vicepresidente y consejero delegado de **Morgan Stanley International**, destacó que el cambio climático será un tema clave en el futuro crecimiento y sostenibilidad de las empresas. «Necesitamos afrontarlo y tenemos todos los instrumentos para conseguirlo», aseguró. El cambio climático tendrá un gran impacto en las compañías, sobre todo en la industria de la construcción, y también a causa de las políticas gubernamentales que afecten a los negocios, afirmó.

Los profesores del IESE Pankaj Ghemawat y Pedro Videla, junto con el profesor de **HBS**, Niall Ferguson, analiza-





PASIÓN POR LOS RETOS, UNA OPORTUNIDAD PARA INNOVAR

En GMV pensamos que detrás de cada necesidad, detrás de cada problema, hay un reto y una oportunidad para innovar.

En el mundo global en que vivimos nuestros clientes se enfrentan a una oferta compleja de productos y tecnologías en constante cambio que no responden específicamente a sus necesidades singulares. En GMV hacemos nuestros los retos de nuestros clientes, convirtiéndolos en un desafío a nuestra capacidad de innovar y de concebir una solución a la medida de sus necesidades.

Isaac Newton, 11
P.T.M. Tres Cantos
28760 Madrid
www.gmv.es

gmv[®]
INNOVATING SOLUTIONS

«SI LAS EMPRESAS SON CAPACES DE INNOVAR –AFIRMÓ PHELPS–, PODRÁN SOBREVIVIR AUNQUE EL FUTURO MÁS INMEDIATO SE PRESENTE INCIERTO. ESTAMOS ANTE EL INICIO DE UNA CAÍDA DE LA ECONOMÍA ESTADOUNIDENSE.»

El profesor Jordi Canals y Ermenegildo Zegna, consejero delegado de Ermenegildo Zegna Group.

Joaquín Almunia, comisario de Asuntos Económicos y Monetarios de la Unión Europea; y el profesor Antonio Argandoña.

El profesor Robert P. George, de Princeton University, acompañado del profesor Carlos Cavallé.



ron la evolución del fenómeno de la globalización y su futuro. Los expertos coincidieron en subrayar las oportunidades que ofrece este fenómeno, advirtiendo sobre la complejidad que supone para la empresa.

En otra de las sesiones generales, titulada: “Bases para una sociedad respetable y dinámica”, el profesor Robert P. George, de **Princeton University**, afirmó que los tres pilares para crear dinamismo en la sociedad son: la familia, las instituciones de enseñanza superior y la empresa. El ponente subrayó que a las empresas les interesa ayudar a conseguir una sociedad más sana, y esto, puede llevarse a cabo a través de una conducta ética. El profesor del IESE Carlos Cavallé moderó la sesión.

SESIONES PARALELAS: MÁS OPORTUNIDADES DE APRENDER

Con objeto de ampliar el abanico de conferencias y expertos, por primera vez, la Global Alumni Reunion ofreció a los Antiguos Alumnos la posibilidad de participar en sesiones paralelas:

Empresas accesibles. El profesor del IESE José Antonio Segarra fue el encargado de introducir la sesión “Hay sitio para todos: integración de personas con discapacidad” y, a continuación, Alberto Durán, vicepresidente primero ejecutivo de la **Fundación ONCE** y presidente ejecutivo del grupo **Fundosa**, afirmó que la discapacidad afecta a un 10% de la población. Dentro de este grupo, existe una tasa de actividad laboral del 33% y tasas de paro del 24%. Durán destacó la importancia de la accesibilidad desde el punto de vista arquitectónico.

En la misma sesión, Francisco Belil, vicepresidente y consejero delegado de **Siemens**, empresa que tiene un convenio con la **ONCE** para incorporar a personas con discapacidad, aseguró que «tienen mucho afán de superación y mucha energía para desenvolverse, lo que hace que tengan un alto rendimiento». Para Francisco Martín Frías, presidente ejecutivo de **MRW**, empresa que también ha firmado convenios con la **ONCE**, es una experiencia muy positiva porque estas personas aprovechan mucho el tiempo y logran que exista un mejor ambiente en los departamentos a los que se incorporan. Denunció que «el 2% de personas con discapacidad que debería tener una empresa por ley no se cumple, y tampoco el 3% en la Administración».

Kola Real: de Ayacucho al mundo. Carlos Añaños, consejero delegado de **AJEPER**, la mayor multinacional peruana en la fabricación de bebidas, explicó el caso de





ToolsGroup

Inventory Optimization

Resultados probados en:

- Mejora del EBITDA
- Reducción del inmovilizado
- Aumento del cash-flow operativo

Confíe en el Líder en Inventory Optimization. Confíe en ToolsGroup.

 ToolsGroup

Ronda Universitat, 17, Pral. 3^a 08007 Barcelona, Spain, Tel. +34 93 412 57 68 - www.toolsgroup.es

AMSTERDAM BARCELONA BOSTON LONDON MILANO ONTARIO PARIS

LOS TRES PILARES PARA CREAR DINAMISMO EN LA SOCIEDAD SON: LA FAMILIA, LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR Y LA EMPRESA.



El profesor Paddy Miller, Ermenegildo Zegna y el profesor Juan Roure.



Domenico Siniscalco, vicepresidente y consejero delegado de Morgan Stanley International.



Francisco Martín Frías (MRW), Francisco Belil (Siemens) y Alberto Durán (Once y Fundosa).

éxito de su empresa de cola. Su conferencia fue un ejemplo práctico de iniciativa emprendedora. Con un capital inicial de tan sólo 30.000, dólares y pese a las dificultades del terrorismo de Sendero Luminoso, la empresa fue creciendo desde la ciudad de Ayacucho hasta convertirse en la principal compañía de bebidas de Perú. Tras una fuerte campaña de expansión internacional, **AJEPER** se ha consolidado en países como Venezuela, Colombia o México, y está penetrando lentamente en el continente asiático. El secreto del éxito de **AJEPER**, en palabras de Añaños, ha sido crear un nuevo sector de consumo –el de las personas con pocos recursos económicos– y no luchar por la cuota de mercado que ya copan sus competidores, entre los que se encuentra principalmente la estadounidense **Coca-Cola**. La sesión contó con la participación de Miguel Ferré, profesor de PAD (**Universidad de Piura**).

Los emprendedores sociales. En esta sesión, moderada por el profesor Joan Enric Ricart, Johanna Mair, profesora del IESE, presentó la sesión “Los emprendedores sociales como aliados en mercados globales”, destacando las diferencias entre la motivación por beneficios y la motivación social en la iniciativa emprendedora.

Impulsando el desarrollo de África. El profesor del IESE Javier Santomá moderó la sesión “Impulsando el desarrollo de África”, en la que afirmó que la educación es fundamental para luchar contra los grandes problemas de este continente. A continuación, Luis Borrallo, director de Relaciones Externas de **Strathmore University**, explicó que la mitad de los 32 millones de habitantes de Kenya viven bajo el umbral de pobreza y tienen una esperanza de vida de 48 años. Por su parte, Lucy Gikonyo, profesora de **Strathmore University**, analizó los planes de la universidad de crear una facultad de turismo porque este sector es el que aporta más ingresos a Kenya y el que ocupa a más personas. El IESE está colaborando con **Strathmore** en la creación de su escuela de dirección.

Private equity. Los profesores del IESE M^a Julia Prats y Heinrich Liechtenstein presentaron a Ulrich Grabenwarter, director de **Equity Fund Investments**, y a Stephan



seeing and hearing like never before



LLEGA MÁS ALLÁ DE DONDE ALCANZA LA VISTA TAL Y COMO LA CONOCES. VIAJA MÁS ALLÁ DEL SONIDO HASTA DONDE NUNCA IMAGINASTE. HASTA UN LUGAR DONDE TUS MANOS ATRAPAN LAS IMÁGENES Y LA MÚSICA FLUYE POR TUS DEDOS. HASTA UN LUGAR DONDE LOS COLORES SE SIENTEN, LOS SONIDOS SE DEGUSTAN Y TODO ELLO SE CONVIERTE EN UNA VIVENCIA ÚNICA. YA ESTÁ AQUÍ KURO. EXPERIMENTA POR TI MISMO ESTA INCREÍBLE SENSACIÓN EN WWW.PIONEER.ES



1. El profesor Kenneth S. Rogoff, de Harvard University.
2. El profesor Juan José Toribio y Roberto F. de Ocampo, presidente del Consejo Asesor de RFO.
3. Profesora Johanna Mair (IESE).
4. Carlos Añaños, consejero delegado de AJEPER.
5. El Profesor Santomá (IESE), Luis Borrallo, director de Relaciones Externas de Strathmore University y Lucy Gikonyo, profesora de Strathmore University.



1



2



3



4



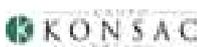
5

Lobmeyr, consejero delegado de **Change Capital Partners** que analizaron las dimensiones sociales de los *private equity*.

CONCIERTO SOLIDARIO

La víspera de las sesiones académicas, los Antiguos Alumnos y sus familiares tuvieron la oportunidad de disfrutar de un recital benéfico en el Gran Teatro del Liceo a cargo del tenor Josep Carreras. La recaudación del concierto fue destinada íntegramente a la **Fundación Internacional Josep Carreras** para la lucha contra la leucemia.

Patrocinadores



Ermengildo Zegna



Ta-chaaaan!



**Presentamos OpenStage.
El primer teléfono del mundo listo para Open Communications.**

OpenStage transmite buenas sensaciones. Y gracias a su perfecta e **inalámbrica** integración con sus procesos de negocio y aplicaciones, le permite ser más productivo cada día. OpenStage de Siemens Enterprise Communications. Communication for the open minded.

Siemens Enterprise Communications: www.siemens.com/open
Teléfono de atención al cliente: 900 100 566

SIEMENS









El consejero delegado de Inditex apadrina la graduación del Global Executive MBA

La sexta promoción del Global Executive MBA se graduó el pasado **5 de octubre** en el campus del IESE en **Barcelona**, apadrinada por Pablo Isla, consejero delegado de **Inditex**, que les aconsejó a los recién graduados que: «No debéis tener miedo de cometer errores. Sabed hacia dónde vais y entonces la gente os seguirá». Y añadió que, en el futuro, su papel debe ser dirigir y motivar, ya que «tomar decisiones es vuestro deber fundamental», aseguró.



El consejero delegado de **Inditex** explicó que el nuevo campus del IESE le había impresionado. Cree que este MBA ha permitido a la promoción de 2007 no sólo adquirir conocimiento en temas clave, como economía, marketing y finanzas, sino que también ha hecho aprender a los alumnos cómo convertirse en «mejores directivos y personas».

El profesor Jordi Canals, director general del IESE, felicitó a los miembros de la promoción y afirmó que «el conocimiento y las habilidades son indispensables, pero no suficientes».

El profesor Eduardo Martínez Abascal, director académico del Global Executive MBA, agradeció a las familias el apoyo prestado a los nuevos graduados. Mark Davies, presidente de la promoción de 2007, destacó la dedicación y apoyo de los profesores, reconociendo así que «sus enseñanzas han sido sin duda la mayor inspiración». También recordó a sus compañeros que «tratar a la gente con dignidad y respeto fortalecerá nuestro liderazgo e incrementará la felicidad de todos».

Jaime Caruana pronostica un período de turbulencias financieras

Madrid, 26 de octubre. «Es pronto para hallar respuestas completas. Todavía nos encontramos dentro de un proceso de turbulencia.» Con estas palabras, Jaime Caruana presentaba la situación actual que viven los mercados financieros en la sesión del Programa de Continuidad organizada en colaboración con el **Centro Internacional de Investigación Financiera (CIIF)**. El que fuera gobernador del Banco de España y actualmente director del Departamento de Mercados Monetarios y de Capitales del FMI, impartió una sesión magistral en la que



desgranó los aspectos fundamentales de la crisis financiera actual.

Nuria Chinchilla recibe el premio Most Valuable Speaker 07

Barcelona, 18 de octubre. La profesora del IESE Nuria Chinchilla recibió recientemente el premio Most Valuable Speaker 2007 en la celebración del Management Business Forum, que tuvo lugar en el Palacio Municipal de Congresos de Madrid. El premio lo concede **Interban Network**, empresa organizadora del Manager Business Forum. Este galardón está avalado por los cuestionarios que el último año ha recibido **Interban Network** de cientos de directivos que han valorado a los casi 300 ponentes que han participado en actos celebrados durante 2007.

El ministro de Industria presenta el Barómetro del clima de negocios



Madrid, 25 de octubre. Las empresas extranjeras establecidas en España valoran con un 3,4 sobre 5 el clima de negocios español, según el «Barómetro del clima de negocios en España desde la perspectiva del inversor extranjero» elaborado por **INTERES Invest in Spain** en colaboración con el Centro de Competitividad Internacional del IESE, presentado recientemente. El acto, presidido por el ministro de Industria, Turismo y Comercio, Joan Clos, contó también con la presencia de Begoña Cristeto, consejera delegada de **INTERES Invest in Spain**, y Juan Antonio Galán, secretario general del campus del IESE en Madrid.



¿Quiere asegurar el éxito de su comunicación online?

¿Tiene su organización un reto “multi” en la comunicación vía Internet? Por ejemplo, ¿dispone de varios sitios Web, quiere publicar en múltiples idiomas, vía múltiples canales o marcas, a varios segmentos?

¿Busca un paquete de software de gestión de contenidos Web que le permita distinguirse y destacar en su comunicación vía Internet?

SDL TRIDION le ofrece la solución que necesita: una tecnología robusta, fiable, abierta y escalable para su departamento de informática, potente y rica en funcionalidades para su departamento de marketing, amigable y flexible para sus usuarios... y una buena inversión: reduzca notablemente sus actuales gastos de explotación y genere más negocio.

Con SDL TRIDION usted creará una experiencia online superior, para el beneficio de sus audiencias y de forma segmentada, ágilmente, consistentemente y en toda su constelación de sitios Web y canales de comunicación.

Más de 430 organizaciones en todo el mundo confían en las soluciones de SDL Tridion. ¿Algunos nombres? El BBVA, Carrefour.es, REPSOL YPF, Caja España, Círculo de Lectores, Everis, Médicos Sin Fronteras, Gencat, Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, Barcelona Activa, y, cómo no, también el IESE Business School. ¿Otros clientes de ámbito mundial? Renault, Canon, KLM, ABN-AMRO, Lexus, Sanofi-Aventis, Scania, Unilever, Toyota, Yamaha, ...

Visite www.sdltridion.com, contáctenos vía marketing@sdltridion.com o llámenos al +(34) 91 745 99 32. Estaremos encantados de atenderle.

Career Forum 2007



Barcelona, 25 de octubre. Estudiantes del MBA del IESE de cincuenta y cinco multinacionales se dieron cita en el MBA Career Forum, que se ha celebrado por primera vez en el nuevo campus del IESE en Barcelona. Según Alejandro Herrera, director del Departamento de Salidas Profesionales del MBA, «entre un 60 y un 70% de los alumnos de segundo curso acabarán trabajando en las empresas participantes en el Foro».

Entre las empresas participantes, del ámbito de la industria acudieron **Carrefour, Abbot Laboratories, Google, Grupo Celsa, Novartis, Philips y Telefónica**; en el ámbito de la consultoría, entre otras, **McKinsey, The Boston Consulting Group, Bain, Roland Berger, Ernst&Young**. Mientras que en banca participaron firmas como **Citigroup, Lehman Brothers, Barclays, Morgan Stanley, Deutsche Bank y Santander Central Hispano**, entre muchas otras.

XII Congreso de Jóvenes Empresarios

Madrid, 5 y 6 de octubre. El IESE acogió el XII Congreso Nacional de Jóvenes Empresarios "Ven y Crece", organizado por **AJE**. El congreso contó con la presencia de la presidenta de la Comuni-

El profesor Ghemawat impulsa un encuentro para analizar la globalización

La globalización es uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas en la actualidad. Con el fin de analizar cómo las escuelas de negocios pueden ayudar a las compañías en este desafío, el pasado **5 de octubre** el centro de Globalización y Estrategia del IESE organizó un encuentro con decanos y profesores de distintas instituciones.

Pankaj Ghemawat, profesor del IESE y principal impulsor del evento, junto a los también profesores del IESE África Ariño y Joan Enric Ricart, puntualizó que estamos en un período de semiglobalización, donde las fronteras territoriales sí importan. Aun así, es necesario «preparar a estudiantes de muy diversas procedencias para que funcionen de forma efectiva en una economía global», según el profesor de la MIT Sloan School of Management, Don Lessard.

El director general del IESE, Jordi Canals, remarcó que «no existe una receta única, sino que cada escuela debe realizar su propia aportación». Sin embargo, hasta ahora las escuelas de negocios han mimetizado el modelo norteamericano, un país que protagoniza más del 60% de los casos que se estudian en las escuelas de negocios según un análisis exploratorio de Pankaj Ghemawat y el profesor Jordan Siegel, de Harvard Business School. El estudio también refleja que sólo un tercio de las escuelas de negocios disponen de asignaturas relacionadas con la internacionalización de negocios.

dad de Madrid, Esperanza Aguirre y del conseller d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya, Antoni Castells. También intervinieron el profesor del IESE Pedro Nueno, el presidente de **AIJEC**, Cristian Rovira, el presidente de Fomento del Trabajo, Juan Rosell, y la consejera de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid, Paloma Adrados.

Las empresas españolas en el extranjero, según el Simposio Cross-Border M&A

Madrid, 21 de septiembre. Las empresas españolas cada vez tienen menos miedo a lanzar ofertas por firmas extranjeras, esta fue una de las conclusiones del Simposio Cross-Border M&A, organizado por el IESE, la comunidad **CriticalEYE** y patrocinado por **Accenture**. El director académico del evento fue el profesor del IESE Jose Manuel Campa. Los ponentes, Alberto Zamora (**Accenture**), Caro-



Prof. Campa.

line Firstbrook (**Accenture**), Ángel Vilá Boix (**Telefónica**), Luis Sánchez (**BAA**) y Juan Rodríguez Inciart (**Grupo Santander**), explicaron su experiencia en las últimas operaciones.

Ángel Vilá Boix explicó su experiencia en el caso de **Telefónica**, que en 2005 realizó la operación internacional más cuantiosa de una empresa española, cuando adquirió, por 22.476 millones de euros, a su competidora alemana **O2**. Luis Sánchez, consejero delegado de **BAA**, analizó el caso de **Ferrovial** en 2006 al adquirir **BAA**, la mayor operadora de aeropuertos del mundo, con el objetivo de «entrar en un mercado que garantizara una protección legal». Por último, Juan Rodríguez Inciarte, explicó cómo en 2004 el **Grupo Santander** adquirió el banco británico **Abbey**, una de las operaciones más importantes que, junto a las demás, dan muestra que las empresas españolas no tienen miedo ni complejos a la hora de lanzarse al mercado extranjero, en especial, el europeo.

SÓLO EN



OLVÍDATE DE LA TABLA DE PLANCHAR

RUSHMORE

Encuentro de Antiguos Alumnos en Nueva York

Nueva York, 26 y 27 de octubre. Más de medio centenar de Antiguos Alumnos del IESE se dieron cita en Nueva York para celebrar el inicio del 50 aniversario del IESE.

Los Alumni participaron en una conferencia de William F. Baker, consejero delegado de **Thirteen/WNET**, de **WLIW21 New York** y de **Educational Broadcasting Corporation** (EBC), sobre el futuro de los medios de comunicación en la sede de **Citigroup** en la ciudad americana.

William F. Baker explicó que «actualmente está de moda hablar de ética en las escuelas de dirección de empresas, pero sabemos que el IESE lo ha hecho desde su fundación». Antes de la reunión, Baker había entrevistado a Eric Weber para un documental de **WNET** sobre ética en la empresa, donde describió al IESE como «la mejor escuela de dirección de empresas del mundo».

El acto fue patrocinado por **Citigroup** gracias al apoyo de los antiguos alumnos Montse Garrido (MBA '94) y Sapphi'Ra Ibraheem (Global EMBA '05), que trabajan en esta empresa.

EL IESE EN ESTADOS UNIDOS

Al día siguiente, el encuentro se celebró en el prestigioso University Club. El presidente de la Agrupación Territorial de Estados Unidos, William

“Bill” Layton (MBA '95), dio la bienvenida al grupo expresando su entusiasmo por los futuros retos del IESE en Estados Unidos.

Los profesores Jordi Canals y Eric Weber subrayaron las metas del IESE en EE.UU. Con la nueva sede en Nueva York la escuela quiere incrementar la promoción de sus programas para directivos y MBA en Estados Unidos, además de crear un centro de investigación sobre Global Business y organizar actividades para antiguos alumnos y empresas en este país. El programa también incluyó una sesión del profesor del IESE Javier Estrada sobre “Invertir en el largo plazo: Técnicas y perspectiva del mercado de Estados Unidos”.

Por último, la directora de Alumni del IESE, Mireia Rius; el director asociado Wim den Tuinder y Bill Layton destacaron la reciente creación de la Agrupación Territorial de Antiguos Alumnos de Estados Unidos, así como las futuras actividades y servicios que se desarrollarán en este país.



Gerhard Heiberg en el IESE



Gerhard Heiberg, presidente de la comisión de Marketing del Comité Olímpico Internacional (COI), ofreció una charla a los estudiantes del MBA del IESE sobre los preparativos llevados a cabo en China de cara a la organización de los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008. A la pregunta de por qué «un país como China querría organizar unos Juegos, Heiberg explicó que se trataba de un intento para unir el país alrededor de un único evento». Algunos retos importantes a los que se enfrenta China, prosiguió el miembro del COI, son los aspectos medioambientales y la apertura del país a los medios de comunicación: un requisito del COI es que los informadores chinos tengan la misma libertad de expresión que los 25.000 periodistas que cubrirán los Juegos para países de todo el mundo. Heiberg aventuró tres posibilidades de futuro para la China post-olímpica: una verdadera transición democrática, una situación de caos y amenaza al liderazgo si ésta no se produce, o bien seguir la dirección actual. Aun así, es optimista: «con los Juegos, China ha iniciado un proceso irreversible de apertura al mundo», sentenció.

Los profesores Mair y Seelos, premiados por la relevancia de sus investigaciones

La Strategic Management Society (SMS) ha concedido a los profesores del IESE Johanna Mair y Christian Seelos el premio al mejor artículo científico por las implicaciones prácticas de sus investigaciones. El artículo, titulado “*Profitable Business Models and*

Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View” (“Modelos de negocio rentables y creación de mercado en un contexto de extrema pobreza: una visión estratégica”), aparecerá en el número de noviembre de este año del journal

“*Academy of Management Perspectives*”. El galardón reconoce la perspectiva inédita de los profesores sobre la base de la pirámide (BOP) entre la comunidad científica.



Para llegar lejos sólo hay que ponerse a andar

A veces, detrás de algo tan simple como un paso o una idea hay toda una historia. Una historia de esfuerzo, de voluntad y de ayuda. Una historia de compromiso, de solidaridad. Con el **PLAN NUEVA EMPRESA**, las empresas de nueva creación podrán beneficiarse de descuentos de hasta un 72,53% en envíos nacionales y de hasta un 20% en los internacionales durante un año. Porque desde lo más sencillo se construye algo grande.

Las cosas más sencillas están llenas de esperanza.

902 300 400 www.mrw.es

MRW

30 años generando confianza

agenda

Diciembre

11, Barcelona / Programas Cortos
Getting Global Strategy Right

12 y 13, Varsovia / Executive Education
Tercer Módulo del Advanced Management Program Warsaw

Enero

9 y 10, Varsovia / Executive Education
Cuarto módulo del Advanced Management Program Warsaw

14-18, Barcelona / Executive Education
Segundo módulo del Advanced Management Program Barcelona

23 y 24, Varsovia / Executive Education
Quinto módulo del Advanced Management Program Warsaw

28, 29, 30, 31 de enero y 1 de febrero, Barcelona; 11, 12, 13, 14 y 15 de febrero, Madrid / Programas Enfocados
Dirección de empresas inmobiliarias

28, 29, 30, 31 de enero; y 1 de febrero, 11, 12, 13, 14 y 15 de febrero, Barcelona / Programas Enfocados
Nuevos hallazgos en la gestión de proyectos

29 de enero y 1 de febrero, Barcelona / Programas Enfocados
New Technology Playgrounds

Febrero

4-8, Hyderabad / Programas Enfocados
Inside India

5, 6, y 7, Barcelona / Programas Enfocados
Dirección de recursos humanos: la nueva responsabilidad estratégica

7, 14, 21, 28 de febrero; 6 y 13 de marzo, Madrid / Programas Enfocados
Finanzas corporativas

11-16, Madrid / Executive Education
Primer módulo del Program for Management Development Madrid

13, 14 de febrero y 13 de marzo, Barcelona / Programas Enfocados
¿Cómo mejorar mis competencias directivas? (CAD)

26, 27 y 28, Barcelona / Programas Enfocados
Decidir mejor: cómo gestionar información, incertidumbre y presión

27y 28, Madrid / Encuentros Sectoriales
Encuentro Inmobiliario

Marzo

4, Barcelona / Encuentros Sectoriales
X Encuentro de Marcas de Prestigio

4, 5 y 6, Madrid / Programas Enfocados
Marketing relacional: Las cinco pirámides del CRM

10, 11 y 12, Madrid / Programas Enfocados
Gestión del cambio: de la visión a la implantación



COMSA FELICITA A IESE EN SU 50 ANIVERSARIO



♦ EL CORREO LLEGA A TODOS ♦



- ♦ Acceso al correo corporativo y visualización de archivos adjuntos.
- ♦ Acceso al directorio y a las aplicaciones corporativas.
- ♦ Mensajes cifrados extremo a extremo.
- ♦ Acceso a Internet/Intranet.
- ♦ Tarifa plana para correo y navegación por Internet en dispositivos BlackBerry.

- ♦ Acceso al correo corporativo desde una amplia variedad de terminales.
- ♦ Descarga de los archivos adjuntos en su formato original.
- ♦ Acceso a la agenda corporativa.
- ♦ Replicación de todas las acciones en el PC de la oficina.
- ♦ Seguridad garantizada de extremo a extremo.
- ♦ Tarifa plana.

Movistar lleva el correo corporativo a cualquier empleado de tu empresa. A través de los servicios **Blackberry® Movistar** y **Mail Movistar**, todos podrán recibir y enviar correos electrónicos desde su móvil.



Consíguelos en el 1486 o en www.canalpremium.movistar.es

¿Cómo mejora el bambú la deportividad de un automóvil?

El bambú puede crecer hasta una altura de 40 m, aunque las paredes de su tallo sólo tengan 1 cm de grosor. Sus uniones con forma de anillo lo mantienen fuerte y rígido a la vez que lo hacen flexible y ligero. El Audi Space Frame es consecuencia de investigaciones basadas en la biónica. Una innovadora estructura de aluminio inspirada en el bambú, muy ligera y extremadamente segura y confortable. Sus uniones se han llevado a cabo en los puntos más adecuados, ofreciendo así mayor rigidez y protección para lograr lo que parecía imposible: mejorar la experiencia de conducir un Audi A8.

Audi A8

