

Formar directivos para la sabiduría práctica

¿Qué distingue al buen directivo? En el IESE creemos que su capacidad de analizar situaciones complejas y actuar con criterio sobre ellas.

1 de enero de 2009

La formación para empresarios y directivos con experiencia comenzó en Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial y con el Plan Marshall se extendió a Europa, donde surgieron cientos de programas sobre todo dirigidos a aumentar la productividad de las industrias. Ese fue el contexto en que en 1958 nació el IESE, "una aventura inédita". Nunca antes se había ofrecido un programa de larga duración a los propietarios y máximos ejecutivos de empresas, el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE), al que seguirían el Programa de Desarrollo de Directivos (PDD), el Programa de Dirección General (PDG) y el Master in Business Administration (MBA) en sus tres formatos. En contraste con lo que sucedía en su entorno, el IESE se proponía algo más que resolver problemas empresariales o macroeconómicos coyunturales.

Para entender esta visión única de la dirección de empresas, el periodista experto en economía y finanzas Carles M. Canals ha escrito [Sabiduría práctica. 50 años del IESE](#), un relato interpretativo (no una historia en sentido estricto) sobre lo que distingue a este centro de la Universidad de Navarra de otras escuelas de dirección.

Basado más de cuatrocientos testimonios que han pasado por la escuela desde su fundación, el volumen tiene un estilo narrativo ágil, que a veces recuerda la discusión de un "caso" en el aula: las aportaciones de uno y otro iluminan diferentes aspectos de la realidad analizada con ayuda de notas técnicas. El lector -como sucede con los alumnos-, es quién debe extraer sus propias conclusiones.

La elección del título, *Sabiduría práctica*, además de evocar el rigor y la relevancia de los

programas, recoge una de las denominaciones de la prudencia, que según Aristóteles es la virtud específica del gobernante. Su núcleo es la capacidad de deliberar bien para aplicar a cada situación concreta, con eficacia y ética, los criterios generales.

Una iniciativa de San Josemaría

Inspirados en una noción cristiana de la persona, la empresa y la sociedad, los programas del IESE intentan que los alumnos mejoren como personas y como directivos de modo que, con su actuación libre y responsable, las empresas ganen en eficacia y humanidad, al servicio de toda la sociedad. El IESE respondía a una iniciativa de San Josemaría Escrivá, fundador del Opus Dei y de la Universidad de Navarra, quien sugirió organizar en Barcelona alguna actividad para proporcionar a los empresarios formación con sentido cristiano.

La narración histórica inicial se detiene con el comienzo del MBA en 1964, con un salto a 1974, cuando empiezan a impartirse de manera estable programas en Madrid. A continuación se describen los diferentes programas, que se imparten con rigor universitario desde una perspectiva estratégica (la propia del máximo ejecutivo) y están orientados a la acción, a la toma de decisiones. Se desarrollan conceptos como relevancia ("aprender para actuar", "dirigir con eficacia"), profesionalidad, "la persona en el centro" (la ética estuvo presente en el plan de estudios desde el primer día), el método del caso, el trabajo en equipo, la cercanía del profesor...

También para los alumnos, "el ambiente es formativo", se afirma en el capítulo "Héroes anónimos", dedicado a los colaboradores no docentes de la escuela, cuya "eficacia sonriente" se elogia. Muchos aseguran sentirse en el IESE "como en su casa" y relatan su pasión por aplicar los valores del trabajo bien hecho hasta en sus detalles, la preocupación por los demás, la generosidad, el afecto sincero... Estos ideales y virtudes (vividos con aciertos, errores y limitaciones) son reflejo del espíritu del Opus Dei. En el mensaje de San Josemaría es nuclear el trabajo hecho con competencia profesional y espíritu de servicio, que es ocasión de encontrar y amar a Dios, de sembrar "paz y alegría" entre colegas y parientes.

Laboratorio de ideas para la acción

A finales de los años cincuenta se extendió la convicción de que sólo era universitaria aquella investigación que utilizaba la metodología de las ciencias positivas. Así, para medir la calidad de un profesor, el criterio clave "hoy cuestionado" sería el número de artículos aparecidos en revistas científicas evaluadas por pares (refereed-journals), cuyas conclusiones pueden resultar irrelevantes para los ejecutivos.

En este panorama, ¿en qué posición se encuentra el IESE? En las primeras décadas, la prioridad fue una investigación orientada a la docencia y a la práctica empresarial, plasmada sobre todo en casos, notas técnicas y libros de divulgación. Paso a paso también se fue haciendo más efectiva la investigación académica tal como se entendía a finales del siglo XX. A comienzos del nuevo milenio, mejorar en esta faceta se convirtió en una de las prioridades del IESE. Pero sigue vigente el enfoque práctico (practitioner) y orientado a la resolución de problemas (problem-solving), a veces calificado en el sector como "clínico" porque (como ocurre con el médico que atiende a pacientes en un hospital universitario) hay un equilibrio entre "ciencia y arte, análisis y experiencia, juicio teórico y acción", en palabras de Peter Drucker.

Los mejores embajadores

En la historia del IESE ha sido clave el papel de los antiguos alumnos ("los mejores embajadores"). Desde el principio han ayudado a la escuela haciendo sugerencias, atrayendo nuevos participantes para los programas, contratando a graduados y dedicando tiempo y dinero a financiar las instalaciones, la investigación y la formación de profesores. El frecuente contacto entre profesores y antiguos alumnos también contribuye a que la docencia se base en la realidad empresarial y así sea relevante.

Otros capítulos se dedican al espíritu emprendedor y ayuda a la empresa familiar, la colaboración de profesores de Harvard Business School ("Amigos americanos"), el International Advisory Board, IAB ("Contrastar la estrategia") y otras escuelas de negocio asociadas ("Ayudar a ayudarse").

Con todos estos elementos, el autor ha conseguido escribir algo más que una historia. Ha profundizado, a través de la historia del IESE, en el papel de la dirección de empresas y en la "sabiduría práctica" que deben inspirar a los buenos directivos.

www.iese.edu/es/insight