

# IESE

Revista de Antiguos Alumnos  
N° 111 / Octubre-Diciembre 2008



**IESE**

Business School  
Universidad de Navarra

50 años de historia  
y doce lecciones  
para recordar

50<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
**IESE**

# ***INNOVACIÓN TECNOLÓGICA CON VALOR PARA EL NEGOCIO.***

## **EFICIENCIA ENERGÉTICA PARA INFRAESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS AVANZADAS**

La eficiencia energética se convierte en un factor crítico en la toma de decisiones empresariales.

**MICRO-BLANC** apuesta por sistemas IBM de alta eficiencia energética por nuestro compromiso social en la preservación del medio ambiente y por el ahorro de costes y mejoras que aporta a nuestros clientes en la gestión de sus centros de datos.

Esta eficiencia energética se consigue así mismo mediante la virtualización y la consolidación, que se convierten en aliados de las empresas para buscar oportunidades de innovación y una clara ventaja competitiva.



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  
llamando al teléfono de MBI 93 531 60 00  
o visitando [www.microblanc.es](http://www.microblanc.es)**

**MBI**

**MICRO-BLANC**  
INFORMATICA, S.L.





\_DIARIO DE INFRAESTRUCTURA

\_DIA 89: Nuestros gastos de energía y refrigeración están disparados. Invertimos la mayor parte de nuestro presupuesto de IT en refrigerar los servidores. Le he dicho a Rico que tenemos que hacernos verdes.

\_DIA 91: Rico nos ha hecho verdes... Verde Kiwi para ser exactos.

\_DIA 93: No te haces verde a base de pintura. Te haces verde con la tecnología IBM Cool Blue. Servidores, almacenamiento y soluciones de virtualización avanzadas que nos ayudan a consolidar nuestras cajas para que consuman menos energía. Con los sistemas IBM reducimos el consumo energético realizando la misma cantidad de trabajo<sup>1</sup>.

\_Nuestro centro de datos será verde a partir de ahora. Y de color blanco.



Aprenda como hacer más eficiente su centro de datos:  
[IBM.COM/TAKEBACKCONTROL/GREEN/ES](http://IBM.COM/TAKEBACKCONTROL/GREEN/ES)

1. Requiere Advanced Power Virtualization, que es opcional por un coste adicional. IBM, el logo de IBM, Cool Blue, POWER6 y Take Back Control son marcas o marcas registradas de International Business Machines Corporation en Estados Unidos y otros países. ©2008 IBM Corporation.



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
- Lectura con o sin conexión
- Las mejores publicaciones de todo el mundo en nuestro nuevo quiosco global
- Almacenaje fácil y realización de búsquedas

**Misma revista. Sin papel. En cualquier lugar.**

# El IESE y Zinio te ofrecemos la Revista de Antiguos Alumnos en formato digital.



Universidad de Navarra

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 [www.iese.edu/alumni/alumni50th](http://www.iese.edu/alumni/alumni50th)

y descubre el nuevo formato de tu revista Alumni.



Misma revista. Sin papel. En cualquier lugar.

Toda la energía del Hosting, del Housing y de las Redes Privadas Virtuales que tu empresa necesita concentrados en una misma compañía.



**Solvencia**  
compañía líder en españa

**Customer driven**  
capacidad de responder  
ante las necesidades reales de nuestros clientes

**Servicio**  
trato personalizado  
y diferenciado para cada cliente

**Flexibilidad**  
proyectos hechos  
a la medida del cliente

**Excelencia**  
manteniendo la calidad y excelencia  
en el servicio a unos precios competitivos

**Profesionalidad**  
los mejores profesionales, con la mayor  
experiencia, al servicio de su empresa

**acens**  
.com  
the hosting company



hosting



housing



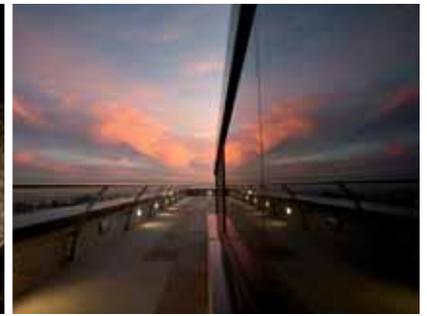
dominios



conectividad

902 90 10 20

www.acens.com



## ■ A fondo

12

12 INTRODUCCIÓN. EL IESE EN EL MUNDO DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
**Prof. Josep M. Rosanas**

### ¿POR QUÉ EMPEZÓ TODO?

18 PERO, ¿QUÉ ES EL MANAGEMENT?  
**Prof. Josep M. Rosanas**

24 IMPLICACIONES EN CLAVE DE COMPROMISO Y VALORES  
**Prof. Rafael Andreu**

### ¿CÓMO LO CONSEGUIMOS?

34 ALGUNAS CLAVES DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS  
**Prof. Sandalio Gómez**

40 DECIDIR MEJOR  
**Prof. Juan Carlos Vázquez-Dodero**

46 EL ENFOQUE DE DIRECCIÓN GENERAL  
**Prof. Eduardo Ballarín**

52 LA TOMA DE DECISIONES Y 'ACTOS DIRECTIVOS'  
**Prof. Rafael Andreu y Prof. Josep M. Rosanas**

60 LA DIMENSIÓN ÉTICA DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
**Prof. Antonio Argandoña**

66 ¿PARA QUÉ NECESITA UN EMPRESARIO LA ECONOMÍA?  
**Prof. Juan José Toribio**

72 DIRIGIR O GESTIONAR, ÉSA ES LA CUESTIÓN  
**Prof. Manuel Velilla**

### CONSTRUYENDO EL FUTURO

82 ¿PARA QUÉ SIRVE LO QUE ENSEÑAMOS?  
**Prof. Antoni Subirà**

88 AGRADECIENDO  
**Prof. Pedro Nuño**

94 CÓMO HEMOS CAMBIADO  
**Prof. Josep Riverola**

## ■ Es noticia

103

## ■ Agrupación

121

## Índice de empresas

	pág.		pág.		pág.
Academy of Management	113	Harvard Kennedy School	117	RASA	94
AESE	88	Harvard University	115	Roca Radiadores	132
Adecco	108	IAE	12, 110	Roche	116
Ajuntament de Barcelona	117	IBM	104	Roche Applied Science	116
American MKT Assotiation Foundation	114	IDE	12	Roland Berger Consultants	109
Apple	117	IEEM	12	School of Management	
Asociación de la Prensa de Madrid	112	IFM Institut Français de la Mode	124	de la Universidad de Asia y el Pacífico	12
Banco Mundial	113	Inaldea	12	SDA Bocconi	
Banco Pastor	130	Insead	46, 88, 109, 113	School of Management	110, 124
Berkeley University	113	Instituto de la Empresa Familiar	109	SDL-Tridion	112
Bocconi University	109	Instituto de Medios y Entretenimiento	115	Seopan	112
Boston University	114	Instituto San Telmo	46, 88	Siemens	116
BP Capital	111	IPADE	12, 40	Social Trends Institute	115
Caja de Barcelona	88	ISB	113	Standford	18, 88
Cambridge University	113	ISEM Fashion Business School	124	Standford University	113
Cintel	110	ISE	12	Strathmore Business School	12, 112
Clark Shoes	109	J.P. Morgan	88	Strathmore University	112
Clínica Universitaria de Navarra	122	Johann Borgers and Co.	109	Tayasal	12
Colorado College	113	Junta de Castilla y León	117	TBP	111
Columbia University	110, 113	Kellogg School of Management	109	The Boston Consulting Group	111, 122
Comunidad de Madrid	115, 117	"la Caixa"	88, 124	The Wall Street Journal	111
Consejo de Investigación de Familia	104	Lagos Business School	12, 112	The Work Foundation	104
Deloitte	104	Laboratorios Almirall	109	Thirteen/ Wnet and WLIW21	122
Diputació de Barcelona	117	Laboratorios Leti	109	Toyota	94
Dow Jones	111	Lazard	111	Unión Radio	112
Egyptian Competiton Authority	117	Lexington College	113	Unión Fenosa	130
Eléctrica del Valdriz	130	London Business School	88, 109	Universidad de Castilla-La Mancha	112
Europa Press	109	Mannheim University	110	Universidad de Chicago	12, 66
European Business School	109	McKinsey	104	Universidad de Reykjavik	116
Europe's 500	111	Merck and Co. Inc	60	Universidad de Navarra	115
ESADE	12	Minesotta University	113	Universitat Pompeu Fabra	113
ESE	12	MIT Sloan School of Management	110	University of Auckland	110
Ferrovial	132	Moulinex	88	University of California	110, 113
Foro Int. de la Mujer Árabe	104	Morgan Stanley	88	Wharton School	109
Fundación Puig	109	MRW	112	Wharton Business School	82
Fundación Rafael del Pino	132	Naciones Unidas	113	Warwick University	114
General Electric	94	Norman Broadbent	104	Wilfrid Laurier University	109
Generalitat de Catalunya	108	ONUDD	117	World Trade Center	116
Georgia State	113	PAD	12	York University	113
Goldman Sachs	114	Peguform	112		
Google	124	PepsiCo	117		
Grupo Bonnier	109	Peter Paul Inc.	60		
Grupo Puig	132	Philips Iberia	112		
HBS	12, 18, 40, 46, 66, 88, 94, 109	Portland State University	113		

## Índice de Alumni

	pág.		pág.		pág.
Aguilera, Isabel (PDG-II-98)	132	Gavarró, Juan (PADE-1-79)	132	Oliveras, Santiago (PDD-2-07)	132
Aixemeno, Ruth (PADE-1-08)	132	Gisewski, Sophia (MBA '04)	140	Osorio, José Mª (PADE-II-88)	132
Alarcón, Juan J. (AMP '08)	140	González, Alberto (PDG-A-06)	132	Palau, Montserrat (PDD-2-06)	132
Alberdingk Thijm, Philip (MBA '89)	140	Grau, Marta (PDD-2-07)	132	Perera, Javier (PDG-B-07)	132
Barrio, Félix del (PDD-R-00)	132	Gradel, Nick (MBA '05)	132	Piera, Maite (MBA '03)	126
Blanco, Adam (Global EMBA '07)	140	Izquierdo, Emilia (PDG-2-07)	132	Pommereau, Tanguy de (MBA '04)	140
Cano, Antoni (PADE-1-01)	132	Huete, Ana Luz (PADE-VLC-05)	132	Pou, Marta (PADE-1-03)	132
Carbó, Pablo (PDD-3-06)	132	Kunsch, Christian (MBA '05)	132	Pich-Aguilera, Rafel (PADE '58)	132
Casellas, Jordi (PDD-4-07)	132	Lafarga, Javier (PDD-1-08)	132	Puig, Marian (PDG '64)	109
Casiellas, Arturo G. (PDD-3-05)	132	López, Llorenç (PADE-1-05)	132	Puig, Carlos (PADE-II-88)	132
Castro, Rosa (PDD-1-08)	132	López, Blanca (MBA '03)	126	Quiroga, Luis Fernando	130
Catá, Aurora (MBA '89 y PADE-1-03)	132	Lorenzo, Pilar (PDG-B-07)	132	Raventos, María del Mar (PADE-1-01)	132
Crous, Enric (MBA '73)	126	Manzano, Álvaro (PDG-A-06)	132	Ribera, Alfredo (PADE-1-79)	132
Delgado, Carlos (PADE-1-03)	132	Martín, Rosario (MBA '80)	109	Sáez-Torres, Irene (PDD-3-06)	132
Díaz de Cerio, Álvarez (PDD-C-02)	132	Martínez, Julián (EMBA '01)	132	Smirnov, Andrey (Global EMBA '07)	140
Echevarría, Juan Ignacio (MBA '00)	132	Mas, José Manuel (PADE-I-00)	132	Tous, Josep (PDG-1-06)	132
Figuera, José María (PDD-D-07)	132	Miñana, Jesús (PDD-C-05)	132	Vives, Francisco (PADE-1-79)	132
Freixa, Francisco (MBA '78)	123	Mir, Sarai (PDD-4-07)	132	Valderas, Adolfo (EMBA '03)	132
Gallar, Enrique (EMBA '01)	132	Morcillo, Marta (PDD-3-05)	132	Vicario, Darío (EMBA '07)	132
Gallardo, Antonio (PADE-I-91)	109	Muñoz, Olga (PDD-C-05)	132	Villabona, Yon (PDG-2-07)	132
Garcés, José Ángel (PDD-C-04)	132	Navarro, Mª José (PDD-B-07)	132	Volonterio, Simona (PDG-1-06)	132
García Broto, Ruth (EMBA '03)	132	Nuñez-Lagos, José Manuel (MBA '85)	132	Zakarni, Ramis (MBA '97)	132
Gassó, Conchita (PADE-1-08)	132	Olivé, Antoni (PDD-2-07)	132	Zulueta, Jesús (IFDP' 08)	140

La referencia corresponde a la primera página del reportaje en el que se cita.

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**<sup>®</sup>  
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.



El IESE ha confiado  
en RimatriX5 para  
su CPD de Barcelona

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](http://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](mailto:info@rittal.es) · Internet: <http://www.rittal.es>

FRIEDHELM LOH GROUP



Las tarjetas de la Agrupación de Miembros del IESE

# ¿ Visa Platinum o American Express ?



Esta vez, tomes la decisión que  
tomes, sólo obtendrás beneficios



## Control de difusión

30.511

## Tirada

28.500 (Edición castellana)

4.000 (Edición internacional)

## Director

Antonio Argandoña

## Editora

Mercedes Castelló

## Redactora jefe

Aida Rueda

## Edición en inglés

Larisa Tatge

## Director de arte

Alberto Anda

beto@timeddco.com

## Colaboraciones

Cristina Aced

Julie Butler

Clara Castillejo

Eric Del Amo

Ángela Martín

Marcella Moohan

Javier Pampliega

Phil Seager

Miquel Utset

## Secretaría de redacción

Alejandra Arrocha

## Fotografía

Jordi Estruch

Miquel Llonch

Montse Jassé

Roger Rovira

Fotomobil.com

## Portada

Luis S. Ruiz

## Diseño y maquetación

Ernest Castellort

Lydia Cazorla

Belén Sanz

## Ilustraciones

Caridad de Ugarte

web@caridaddeugarte.com

## Publicidad

M&N Consulting

Antonio Moré y Sabina Nogués de Trujillo

C/ Orient, 78-84, 1ª Planta. Of. 14

08190 Sant Cugat del Vallès

Tel.: 93 544 12 34

E-mail: mnconsulting@grupouni2.com

## Fotomecánica

Anmar

## Impresión

Tramacolor

## Edita

Estudios y Ediciones IESE, S.L.

## Depósito legal

B.23.746-1963

## ISSN

1138/2333

*La responsabilidad por las opiniones emitidas en los artículos publicados corresponde exclusivamente a sus autores. Se autoriza la publicación de los artículos de esta Revista indicando su procedencia.*

 **IESE** IESE  
Universidad de Navarra  
Revista de Antiguos Alumnos

Business School

Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21

08034 Barcelona

Tel.: 93 253 42 00

Fax: 93 253 43 43

C. del Cerro del Águila, 3

Ctra. de Castilla, km 5,180

28023 Madrid

Tel.: 91 211 30 00

Fax: 91 357 29 13

[www.ee-iese.com](http://www.ee-iese.com)

# OLIVER WYMAN

En Oliver Wyman, más de 2.900 consultores en 40 oficinas a nivel global trabajamos para ayudar a empresas líderes de todo el mundo a enfrentarse a sus principales retos. Los clientes valoran especialmente nuestro profundo conocimiento sectorial y la elevada especialización de nuestros equipos. Aprecian que vayamos más allá de las recomendaciones, ayudando a acelerar su ejecución. Y confían en nosotros para generar impacto tanto en ingresos como en beneficios.

Por eso, Oliver Wyman está ganando en el mercado y crece más rápidamente que ninguna otra firma internacional de consultoría de gestión.

## Conocimiento Sectorial

- Automoción
- Aviación, Aeroespacial y Defensa
- Comunicaciones, *Media* y Tecnología
- Distribución y Productos de Consumo
- Energía
- Productos y Servicios Industriales
- Sanidad
- Servicios Financieros
- Transporte e Infraestructuras

## Especialización

- Estrategia
- Finanzas y Gestión del Riesgo
- Liderazgo y Organización
- Marketing y Ventas
- Operaciones y Tecnología
- Transformación y Reestructuración

Más información en [oliverwyman.com](http://oliverwyman.com)

**Barcelona**  
Marina, 16  
(Torre Mapfre)

**Madrid**  
Paseo de la Castellana, 13  
Paseo de la Castellana, 216 (Torres KIO)



DESCUBRE UNA NUEVA ESPECIE DE LAS PROFUNDIDADES

## SEA-DWELLER DEEPSEA

RESISTENTE A 3900 METROS DE PROFUNDIDAD

  
**ROLEX**  
ROLEX.COM

# Presente, pasado y futuro

«La misión del IESE consiste en proporcionar un entorno formativo a líderes empresariales, que les permita conseguir en la dirección de sus organizaciones un éxito a largo plazo, el desarrollo de las personas que les rodean y una contribución a los nuevos retos que debe afrontar la sociedad.» Esto es lo que se puede leer en el website del IESE. No es una frase bonita: tratamos de ponerla en práctica. Llevamos cincuenta años tratando de ponerla en práctica. Y los que habéis pasado por las aulas del IESE lo habéis podido comprobar.

En este número de la Revista de Antiguos Alumnos hemos querido contaros lo que nosotros entendemos que hace el IESE. Y nada mejor que pedir a los “viejos del lugar” que nos cuenten cómo empezó todo, cómo se desarrolló todo, y cómo piensan ellos que deberán hacerse las cosas en el futuro. Cada uno ofrece una visión personal, enraizada en sus años de experiencia. Al final, lo que queda es una buena presentación de lo que es... iba a decir “diferencial” del IESE, pero me parece mejor decir “peculiar” nuestro: nuestra manera de entender la dirección de empresas y de ayudar a los directivos a desarrollar sus conocimientos, capacidades, actitudes, valores y virtudes para cumplir con lo que dice nuestra misión: ser mejores directivos, hacer crecer a sus empresas –lo que pasa por hacer crecer a las personas en sus empresas–, y contribuir a una sociedad mejor.

El futuro será, sin duda, distinto, porque lo llevarán a cabo nuevas promociones de profesores, directivos y personal del IESE, de la mano con los directivos de las empresas que vendrán a nuestras aulas y de la sociedad global en que todos nos moveremos. Pero, en todo caso, ese futuro se construirá

sobre la sólida base de los primeros cincuenta años de la Escuela, que quedan reflejados, al menos parcialmente, en las páginas que siguen.

El conjunto de artículos de A fondo que constituyen la parte central de este número nos ha obligado a cambiar la estructura habitual de la Revista de Antiguos Alumnos. Pero también encontraréis aquí noticias sobre las muchas actividades que han llenado el día a día del IESE en los últimos meses, centradas, en buena parte, en un conjunto de actividades científicas internacionales con las que hemos querido celebrar nuestras bodas de oro. Y también os informamos sobre programas recientes y nuevos programas. Porque la vida sigue. Y seguimos necesitando vuestra ayuda para seguir haciendo del IESE una gran Escuela, para el mejor servicio a los directivos, a las empresas y a la sociedad. Gracias, pues, a todos vosotros, por vuestra ayuda.



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



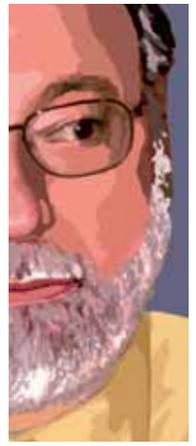
# EL IESE EN EL MUNDO DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Prof. Josep M. Rosanas**, profesor del IESE y coordinador de este número especial de la Revista

**E**ste es un número especial de la Revista del IESE. Lo hemos escrito, para conmemorar el 50 aniversario de la institución, los profesores que estamos en activo, tenemos más de 60 años y llevamos más de 30 en ella. Entre todos, pues, sumamos varios cientos de años en la casa. Nos ha parecido que con ello podríamos contribuir a recordar y mantener el espíritu que la inspiró desde el primer momento y, a la vez, podríamos en alguna medida actualizar su mensaje. Hemos tratado de reflejar lo que nos ha parecido relevante de nuestra experiencia. En algún caso, en términos del objeto de las enseñanzas de la institución y su evolución; en otros, en términos de la historia; en otros, una mezcla de las dos cosas. Pienso, como coordinador de este número, que no nos ha salido del todo mal, y que el lector puede encontrar aquí bastante de lo que el IESE ha ido predicando a lo largo de los años, sigue predicando hoy y espero que siga predicando en el futuro. A la vez, e inevitablemente, le vendemos al lector algo de nostalgia, que estamos seguros que los Antiguos, principalmente los de los primeros años, compartirán con nosotros.

Los contenidos de los artículos que componen este especial no son, pues, en absoluto homogéneos ni en su tema, ni en su planteamiento, ni en su desarrollo, sino que más bien responden a las diferentes personalidades de los que hemos participado. Como es lógico, por otra parte. Afortunadamente, somos distintos, tenemos habilidades distintas y nos sale a cada uno lo que nos sale. Pero la coherencia de fondo está garantizada, que era lo que pretendíamos al lanzar este número. En parte, porque compartimos en su momento y seguimos compartiendo hoy inquietudes y ambiciones en la enseñanza y en la investigación. En parte, porque hemos tratado de orientarlo en esta dirección. Y yo, como coordinador del número, tengo que agradecer infinito a mis colegas el entusiasmo que le han puesto a esta tarea. ¡Qué fácil ha sido coordinar este número! El 100% ha colaborado, la inmensa mayoría ha entregado los originales mucho antes de la fecha límite, a pesar de las cargadas agendas que todos conocemos. Esto ha permitido que la secuencia corregir – sugerir – animar – reorientar fuera sencilla, breve y placentera. Ningún mérito por mi parte, pues. Aunque conste como coordinador, la verdad es que esto se ha coordinado prácticamente solo y yo





no hubiera hecho ninguna falta, excepto porque quizá pueda haber algún error, que será, por consiguiente, enteramente culpa mía por no haberme dado cuenta.

Quisiera, en esta introducción, referirme en primer lugar al mérito que tuvo en su momento iniciar una aventura como la del IESE cuando el management estaba tan poco de moda que ni siquiera se sabía qué significaba la palabra. En el mundo universitario oficial español relacionado con la economía, incluso hubo alguna expresión de menosprecio con respecto a lo que se enseñaba aquí. Un conocido catedrático, por ejemplo, calificó a la institución como “la Academia Cots para hijos de papá”<sup>1</sup>. Otro conocido catedrático aludió a lo que se impartía de su materia en el IESE como una “vulgarización de conceptos elementales para semianalfabetos”.

### ECONOMÍA Y MANAGEMENT

Antonio Valero, el primer director del IESE, que era catedrático de Economía en la Escuela de Ingenieros de Terrassa, insistió siempre en que lo que hacíamos en el IESE era algo completamente diferente de la economía convencional que se enseñaba en las facultades. Tratábamos de acercarnos a los problemas del mundo real y de ayudar a los directivos a resolverlos, lo que para empezar significa que los problemas económicos son un pequeño subconjunto de los problemas reales. La economía, considerada por muchos la reina de las ciencias sociales, es una disciplina organizada, con un cuerpo teórico bastante desarrollado, y en algunas partes, un grado de formalización y una elegancia altísimos. El management era más modesto, menos estructurado, pero de mucho mayor impacto en la vida diaria de millones de personas y motor de cualquier movimiento económico. El desarrollo español no se comprende sin el desarrollo

del management, en el que el IESE puede reclamar un papel de primera magnitud.

De hecho, muy poco tiempo después de su fundación, el IESE estaba teniendo ya un claro impacto en la práctica de la dirección en su entorno inmediato, que entonces era Barcelona, esencialmente. Algunos de los que llevamos años en la casa hemos comentado algunas veces cómo, cuando a finales de los sesenta y principios de los setenta ibas a una empresa por razones de investigación o de consultoría, se notaba si alguien de la empresa había pasado por el IESE o no. En parte, por la existencia de un lenguaje común, cuya creación es una tarea mucho más importante de lo que normalmente reconocemos: sin lenguaje común no nos entendemos. En parte, por la manera de analizar los problemas y por conocimientos específicos. Y por muchas otras cosas de las que sería imposible hacer una lista exhaustiva.

El impacto del IESE, muy desde el principio, no se limitó a España. El IESE tuvo una vocación internacional ya desde los inicios, y ayudó y contribuyó en diferentes aspectos en la creación de diversas escuelas, primero en la América de habla hispana y después ya en otros países. El **IPADE** de México, el **IAE** de Buenos Aires, el **PAD** de Lima/Piura, el **IEEM** de Montevideo, el **IDE** de Ecuador, el **Inalde** de Bogotá, el **ISE** de São Paulo, el **ESE** de Santiago de Chile, la **Lagos Business School** de Nigeria, la **Strathmore Business School** en Kenia, el **Tayasal** de Guatemala y la **School of Management de la Universidad de Asia y el Pacífico**, de Filipinas, son testigos de esta vocación internacional del IESE.

<sup>1</sup> La tal Academia Cots era un conocido centro de nivel no muy alto donde se enseñaban técnicas elementales de administración.



## «ANTONIO VALERO, EL PRIMER DIRECTOR DEL IESE, INSISTÍA SIEMPRE EN QUE LO QUE HACÍAMOS EN EL IESE ERA ALGO COMPLETAMENTE DIFERENTE DE LA ECONOMÍA CONVENCIONAL QUE SE ENSEÑABA EN LAS FACULTADES.»

Los vientos intelectuales soplaron favorables. Si hay alguna disciplina que haya tenido éxito en los últimos años, tanto en la teoría como en la práctica (como en la enseñanza, cabe añadir), ésta es sin duda el management. Curiosamente, no tenemos en español ni un buen nombre para ella. Personalmente, la falta de nombre la tengo resuelta desde hace años. Le llamo siempre management y me quedo tan tranquilo. Odio los anglicismos como el que más y trato de evitarlos, pero es que, de hecho, management es una palabra de raíz latina aunque la hayamos importado del mundo anglosajón. Viene del italiano *maneggiare* e indica, como ninguna otra palabra, la visión de conjunto que debería presidir el concepto en lugar de muchas visiones estrechas al uso, a las que después me referiré. Por esta razón uso esta palabra y la usaré aquí sin comillas sin ningún rubor.

El problema fundamental del management no tiene que ver con el nombre, sino con el contenido. Hay concepciones de él bastante distintas, incluso incompatibles. Algunas, de cierta raíz ideológica; otras, se distinguen entre ellas por la idea básica de qué es o qué no es una ciencia y si el management lo es o no. Otras, en el concepto de persona humana y en sus consecuencias prácticas. Otras, en el tipo de análisis y soluciones que se aplican. Resulta entonces por lo menos curioso que el éxito que decíamos, reflejado por ejemplo en el número de peticiones de alumnos que han intentado entrar a la universidad española para cursar estudios relacionados con ella (incluyendo por supuesto la citada licenciatura, pero también la diplomatura en empresariales, la ingeniería de organización, la diplomatura de relaciones laborales, etc.; y a nivel posgraduado, la hoy ingente cantidad de títulos máster que se imparten) sea bastante indiscriminado. Los alumnos suelen apuntarse a esos estudios sin tener una idea muy clara de cuál es el contenido, ni qué distingue una escuela o facultad de otra, excepto quizá su fama o en qué número están en algún tipo de *rankings*. Y en cambio, la verdad es que detrás de expresiones parecidas o incluso idénticas se suelen esconder realidades muy distintas.

### CÓMO EMPEZÓ TODO

Si hacemos un pequeño recorrido histórico por nuestras latitudes, en España, la introducción al management moderno se produjo a través de **IESE** y **ESADE**. En el acaso del IESE fue esencialmente a través de programas posgraduados y en el otro de una licenciatura; y que en ambos casos resulta extraordinariamente meritorio el haberse avanzado a lo que después ha sido el lanzamiento a tumba abierta de docenas de instituciones, públicas y privadas, sobre la disciplina. Ciertamente, hay que reconocer que con anterioridad, las antiguas Escuelas de Comercio (que se convirtieron después en Escuelas Universitarias de Ciencias Empresariales) habían desarrollado una meritoria labor en muchos terrenos (la contabilidad, por ejemplo) que había ayudado a la mejora de la gestión. Pero

lo que se enseñaba en ellas no se parecía demasiado a lo que justo empezaba a estar en boga en el mundo, que era lo que para entendernos podemos llamar "la concepción norteamericana". A mediados de los años cincuenta no había *business schools* de tipo americano no sólo en España, sino tampoco en Europa. Incluso un autor muy conocido de la época, Jean-Jacques Servan-Schreiber, en su libro "*Le défi américain*", atribuía su existencia en Estados Unidos a la ventaja de la economía americana sobre la europea. Y en este contexto se produce el nacimiento del IESE, del que conmemoramos el 50 aniversario.

La concepción norteamericana no era, a pesar de todo, una concepción uniforme y monolítica. Diferentes escuelas tenían puntos de partida distintos y sus enseñanzas podían llegar a ser de naturaleza sustancialmente diferente. Con algunos rasgos comunes para la generalidad de las escuelas de notable importancia, sin embargo, como pueden ser el pragmatismo que suele atribuirse a Estados Unidos o el perfeccionismo y el espíritu de trabajo que también forman parte de sus características, pero con diferencias sustanciales en contenidos, métodos y concepciones. La **Harvard Business School**, la mayor y más conocida, tenía como método fundamental el del caso, tanto en investigación como en docencia, aunque los expertos de esta universidad hayan dejado muy claro que los casos docentes y los casos de investigación son dos cosas muy distintas. En el otro extremo, la escuela de la **Universidad de Chicago** tenía la economía como disciplina de base, lo que hacía que el enfoque de sus enseñanzas fuera notablemente distinto. El artículo que viene a continuación analizará los diferentes conceptos de esta disciplina en el contexto de algunas controversias actuales.

El IESE, como es de todos sabido, se situó mucho más cerca de la primera que de la segunda, pero con algunos rasgos de personalidad propia que son el objetivo principal de este número especial de la Revista. Sería bueno que muchas de aquellas ideas iniciales, que siguen teniendo validez hoy, siguieran teniendo la influencia que tuvieron en su momento.

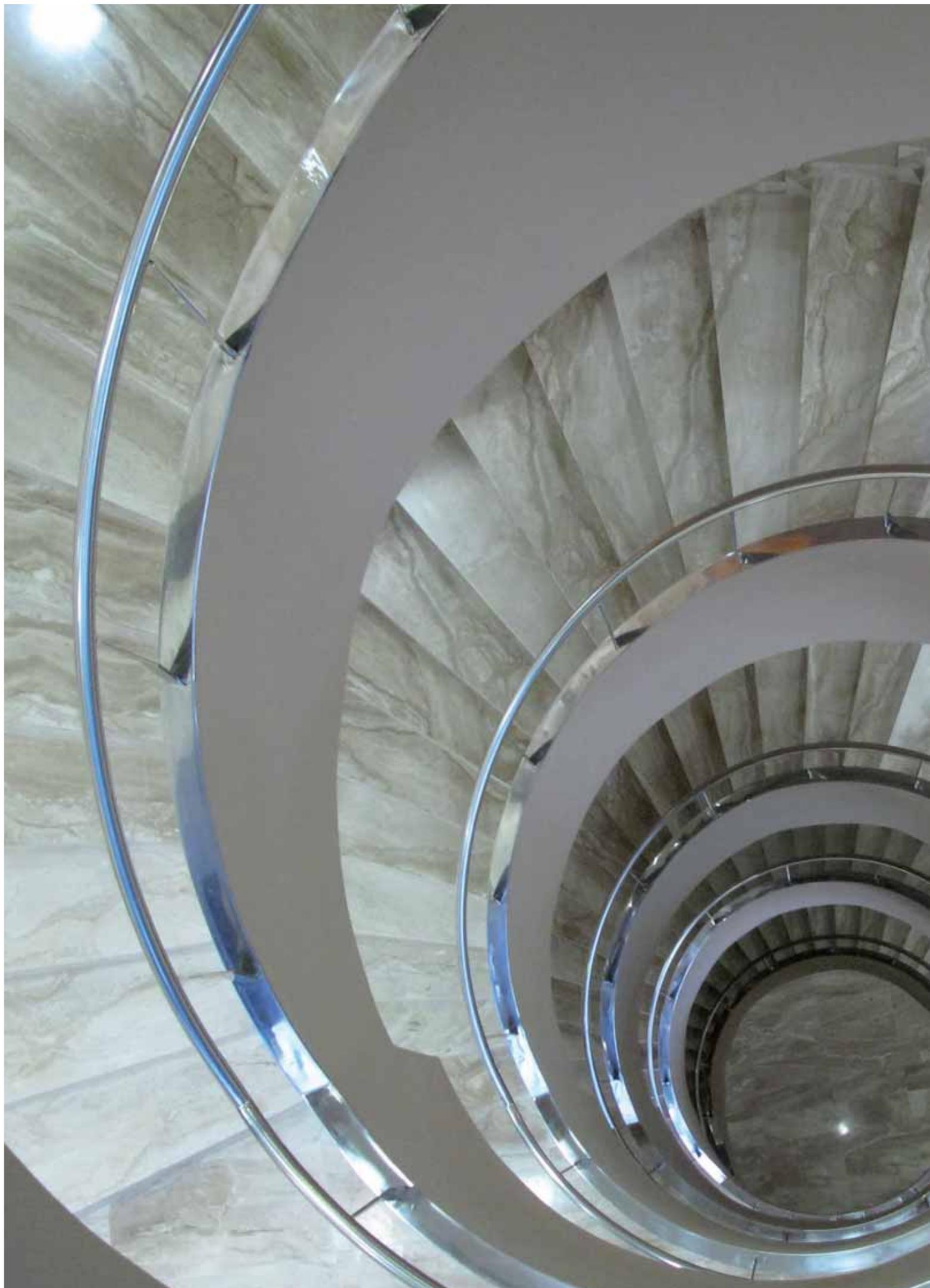


**TRABAJANDO**

**Microsoft**

**BUSCANDO**

Sandra Comino, participante del programa Microsoft Impulsa, ha recibido formación en Tecnologías de la Información y útiles conocimientos prácticos de manera gratuita. Con ello ha ganado confianza y experiencia laboral, desarrollando así su potencial. Hasta el momento, desde Microsoft, hemos apoyado a más de 150.000 personas que, como ella, tienen una historia atractiva que contar. Si quiere conocer más detalles, visite [enmicamino.es](http://enmicamino.es)



# ¿POR QUÉ EMPEZÓ TODO?

Pearson, 21. Barcelona, España. Cuando el profesor Antonio Valero inauguró el primer programa para directivos europeo, por encargo de San Josemaría Escrivá, fundador de la Universidad de Navarra, ni los más soñadores podían imaginar en que se convertiría el IESE cincuenta años después.

Su historia responde a la diligencia y la pasión con la que aquellos primeros profesores trabajaron. El IESE apostó por el rigor y la relevancia, la excelencia, en docencia e investigación. Su propósito era ayudar al directivo, al empresario y a su empresa para colaborar en el progreso de toda la sociedad.

Medio siglo después, la innovación es la única vía de diferenciación y el conocimiento, la mejor estrategia para competir. Pero empezamos por el principio... ¿Por qué empezó todo?

EL NACIMIENTO DE UNA DISCIPLINA

# PERO, ¿QUÉ ES EL *MANAGEMENT*?

**Prof. Josep M. Rosanas**, profesor del IESE, Contabilidad y Control

¿Qué entendemos por *management*? ¿Cuáles son sus orígenes? Este artículo repasa el nacimiento y la evolución de este concepto y analiza en qué se basa el enfoque de *management* que el IESE adoptó desde el primer momento.



La concepción “americana” del *management* que el IESE asumió y popularizó desde sus inicios estaba lejos de ser una concepción uniforme y monolítica, ya que diferentes escuelas tenían puntos de partida distintos. Muy desde el principio, la teoría del *management* fue calificada por un conocido autor<sup>1</sup> como una “jungla” en la que era difícil orientarse. Principalmente, porque las teorías que fueron surgiendo desde el principio ponían énfasis en una parte del *management*, en un tipo de situaciones o de decisiones, o en unas variables concretas (las financieras, las de organización, las comerciales...) de manera aislada del resto de variables de la empresa; pero también porque, dentro del mismo campo, existían diferentes escuelas de pensamiento.

No parece ocioso, pues, tratar de clarificar lo que esta concepción americana significaba en lo esencial. Quizá hoy sea más importante que nunca esta clarificación, aunque sólo sea porque en los últimos tiempos el *management* ha sufrido una nueva y potente invasión intelectual por parte de la economía que ha desviado las cosas en dirección opuesta y que algunos creemos equivocada. La concepción original se basaba en cuatro puntos fundamentales que trataremos de repasar a continuación, no tanto por su interés histórico, sino porque parecen todos ellos perfectamente vigentes.

En primer lugar, tomemos la definición de *management* que da la Wikipedia: «En términos sencillos, *management* significa la acción de hacer que las personas se unan para conseguir las metas que se desean»<sup>2</sup>.

Observemos cómo, yendo incluso más allá de lo que se insinuó en la Introducción, esta definición ni tan sólo menciona los aspectos económicos. Un autor clásico, Chester I. Barnard<sup>3</sup>, lo expresa con más rigor en uno de los fragmentos más frecuentemente citados de su obra:

*«Después de la cuestión de la autoridad, como causa de confusión en relación a las organizaciones, yo pondría inmediatamente el curso de desarrollo del pensamiento económico en el último siglo y medio y la exageración de las fases económicas del comportamiento humano que la formulación inicial de la teoría económica puso demasiado fácil (...) Adam Smith y sus sucesores deprimieron el interés en los procesos sociales concretos en los que los factores económicos son sólo una fase, y pusieron más énfasis del debido en los intereses económicos (...) Todo esto significó, y todavía significa en el pensamiento actual de muchos, que el hombre es un "homo economicus" que a la vez tiene unos pocos apéndices no económicos.*

*»Por lo menos esto puedo afirmar: a pesar de que relativamente pronto supe cómo comportarme eficazmente en las organizaciones, no fue hasta que mucho más tarde relegué la teoría económica y los intereses económicos a un lugar secundario –aunque indispensable– cuando empecé a entender las organizaciones y el comportamiento humano en ellas. No quiero decir meramente que las organizaciones no económi-*

*cas –como las políticas, las educativas, las religiosas– también se pueden encontrar y son de primaria importancia; quiero decir en concreto en referencia a las organizaciones de negocios, que los motivos, intereses y procesos no económicos, así como los económicos, son fundamentales en el comportamiento desde los consejos de administración hasta el último hombre.»*

El concepto clásico de *management*, pues, tiene que ver con la satisfacción de las necesidades humanas de diversos tipos, y no sólo las económicas, y con las maneras de hacer que las personas colaboren en el proceso para satisfacer estas necesidades. Éste es nuestro primer punto.

## APRENDER DE LA PRÁCTICA

En segundo lugar, el concepto de *management* que el IESE adoptó desde el primer momento incluye la idea de que el *management* debe contribuir a la resolución de problemas reales, enteros, en todas sus dimensiones, no de problemas teóricos, técnicos o simplificados. El método del caso es claramente una buena herramienta para poner en práctica esta idea. El método del caso no debe consistir en enseñar cómo se aplica una teoría, ni en ilustrar un buen ejemplo, ni en proporcionar soluciones prefabricadas, sino que ha de ser una herramienta para enseñar a resolver problemas no operativos, es decir, para enseñar a los directivos a razonar sobre problemas enteros para los que no hay una teoría o una rutina que los resuelva. El argumento que solía utilizar Juan Antonio Pérez López, y que muchos hemos utilizado detrás de él, era que si bien la mejor fuente de aprendizaje es la experiencia real, también se puede aprender de la experiencia simulada. Eso sí, con algunos inconvenientes con respecto a la experiencia real: la vivencia directa es siempre mejor que una simulación. Pero también con algunas ventajas importantes, como por ejemplo el número de situaciones distintas a las que uno puede enfrentarse mediante casos, que es muy superior al número de experiencias que se pueden vivir en la realidad.

En este contexto, conviene evitar dos tipos de errores, en los que frecuentemente se incurre: pensar que el método del caso puede sustituir a la teoría y que la teoría puede sustituir al método del caso. Cuando hay teorías estructuradas que son útiles para resolver casos (por ejemplo, la teoría financiera, de la que se ha dicho en alguna ocasión que es como la física del *management*), hay que conocerlas

1 Koontz, H, "The Management Theory Jungle", *Academy of Management Journal*, Véase diciembre de 1961.

2 Es interesante notar que ésta es la traducción literal de la versión inglesa al día de hoy (12 de mayo de 2008) de la Wikipedia. La versión española al día de hoy no contiene la palabra *management*, y la definición de "economía y dirección de empresas", que sería su equivalente más próximo, ya tiene un carácter mucho más economicista que la versión inglesa, incluso en el título, como resulta obvio.

3 Barnard, Chester I, "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938, págs. 30-31.

## «EL CONCEPTO CLÁSICO DE *MANAGEMENT*, PUES, TIENE QUE VER CON LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE DIVERSOS TIPOS, Y NO SÓLO LAS ECONÓMICAS, Y CON LAS MANERAS DE HACER QUE LAS PERSONAS COLABOREN EN EL PROCESO PARA SATISFACER ESTAS NECESIDADES.»

antes de lanzarse a resolver casos. Pero estas teorías no pueden sustituir a los casos si hablamos de la resolución de problemas reales, que en el mundo de la empresa en general son no operativos y, por tanto, no existe ninguna teoría completa que pueda resolverlos sólo con su aplicación. Todo debe quedar en su justa medida.

En tercer lugar, un factor adicional, que es casi consecuencia de los anteriores, es que el IESE, como muchas escuelas americanas, no se conformó con ver qué se hacía entonces en las instituciones académicas influyentes: se trajo a los empresarios a su terreno, para poder examinar con ellos sus problemas e intentar ayudarles a resolverlos de manera organizada.

Finalmente, el *management* clásico que el IESE adoptó desde el principio, y que diversas colaboraciones en este número ponen de manifiesto, partía de un punto de vista de dirección general, lo que requiere un análisis más amplio que trataremos de hacer en el apartado siguiente.

### DRUCKER Y EL CONCEPTO INTEGRAL DE *MANAGEMENT*

En la época en la que el IESE nació, un nombre era generalmente respetado y aceptado casi como estándar definitorio de la disciplina: Peter Drucker. Drucker escribió el que propiamente puede considerarse el primer libro de *management*: "*The Practice of Management*". En el prólogo a la edición de 1986<sup>4</sup> dice textualmente:

*«Antes de que se publicara "The Practice of Management" en 1954, se habían publicado ya algunos libros de management, aunque tan sólo unos pocos (...) Todos ellos se siguen leyendo y merecen ser leídos (...) Pero "The Practice of Management" fue el primer libro de management verdadero (...) Fue el primero en mirar al management como un todo (...) Creó hace unos treinta años lo que ahora llamamos la disciplina del management, y no fue ni por accidente ni por buena suerte: era la misión y la intención del libro (...) y ha permanecido como el libro que los estudiosos del management, los jóvenes que aspiran a ser managers y los managers ya maduros siguen considerando el libro fundamental.»*

Aunque dicho por el propio autor queda algo presuntuoso, Drucker tiene una buena parte de razón, además de autoridad moral para poder decirlo. Efectivamente, "*The Practice of Management*" fue un libro importante, muy importante en su momento, y seguramente lo sigue siendo. Y quizá lo fue porque presentaba un esquema general del *management* y de los managers que incluía casi todo lo que después se ha considerado fundamental. Pero todo junto, y no sólo ingrediente por ingrediente como en la mayor parte de los autores anteriores. O, curiosamente, como en muchos de los autores actuales, que en este sentido han vuelto a la falta de estructura predruckeriana, como tendremos ocasión de comentar más adelante. Es decir, este enfoque ampliamente compartido era un enfoque de dirección general.

Seamos concretos. Aunque a algunos nos parezca que algunos de los libros publicados anteriormente (los de Barnard o Simon, por ejemplo) establecen unas bases más sólidas para el desarrollo académico, es innegable que no tenían un enfoque de dirección general o global, como hubiéramos dicho hace unos años, antes de que nos estropearan esta palabra, cuando significaba sencillamente ver las cosas como un todo. Antes de Drucker, ningún libro de *management* empezaba hablando del análisis del negocio como base de las empresas. Muchos de los libros anteriores o de la época daban esta cuestión por vista antes de empezar. El negocio era el que era, y se trataba de administrarlo o gestionarlo, para lo cual había que hacer las cosas de esta manera o de esta otra. En cambio, Drucker hace del negocio una variable a analizar y a determinar.

Inmediatamente, Drucker pasaba a proclamar la necesidad de los managers. No de cualquier tipo: managers con autonomía y poder de decisión, no figuras decorativas ni meros ejecutores al servicio de los caprichos del jefe. Y que debían autocontrolarse, para lo cual la dirección debía ser por objetivos. El libro incluye una larga discusión sobre en qué consiste ser un manager y aporta ideas fundamentales que son frecuentemente olvidadas por muchas de las personas que siguen citando a Drucker hoy.

A continuación, Drucker hablaba de la estructura, los trabajadores, la responsabilidad social. En el breve espacio de que disponemos aquí ni siquiera podemos hacer un breve resumen. Baste decir que trata de integrar la idea de negocio con la de dirección, con los trabajadores y con el resto de la sociedad.

Durante los años siguientes a la publicación del libro, hablar de *management* era hablar de Drucker. Había, por supuesto, aspectos concretos, en el área económico-contable-financiera, o en el área de producción, o incluso en el área comercial (en suma, en cualquier área funcional), que se escapaban del enfoque druckeriano, pero lo cierto es que como manera general de ver las cosas era la única teoría comúnmente aceptada, a la vez que era el punto de referencia común de las diferentes opiniones que se podían tener en cuestiones concretas. Como, además, había tenido un gran éxito, parecía prudente no oponerse a lo que había escrito Drucker, so pena de ser considerado como alguien al margen de las corrientes modernas.

A mayor abundamiento, la verdad es que es difícil estar en desacuerdo con Drucker en la mayor parte de las cuestiones fundamentales. Primero, porque están elaboradas con un notable sentido común. Y segundo, porque como concreta relativamente poco en muchos aspectos (más bien explica ejemplos en una cierta extensión), si se le interpreta de forma incorrecta, sirve para justificar casi cualquier posición que queramos defender. Es quizá su mayor defecto, aun cuando si se intenta captar el espíritu de lo que está proponiendo más que la letra, deja poco lugar a dudas.

4 Harper & Row, Nueva York, págs. 7-12.

# «EL MANAGEMENT DEBE CONTRIBUIR A LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS REALES, ENTEROS, EN TODAS SUS DIMENSIONES, NO DE PROBLEMAS TEÓRICOS, TÉCNICOS O SIMPLIFICADOS.»

## EL LIMBO ACTUAL

En los últimos años se ha ido produciendo una cierta división en el mundo del *management*. De tal modo que hoy, cuando se habla de *management*, no se sabe exactamente a qué se quiere hacer referencia. Ya se ha comentado que desde el principio la teoría del *management* era una “jungla” en la que era difícil orientarse. Pero esto en aquella época no era difícil de resolver. El “*management* a la Drucker” podía ser el aglutinante que pusiera juntas todas las diversas técnicas o maneras de verlo. Había una cierta interdisciplinariedad, incluso, de la que Carnegie-Mellon fue quizás el mejor exponente.

La situación actual es notablemente diferente. Por un lado, hay una cierta división ideológica, y el “*management* a la Drucker” ya no es el estándar. Por otro, hay una fuerte fragmentación en las diferentes especialidades, prácticamente incomunicadas unas con otras, que hace difícil llegarse a entender. Finalmente, no hay grandes diferencias en cada especialidad, porque las que ha habido en otros tiempos o podría llegar a haber, están quedando hoy “planchadas” por la uniformización que la investigación al uso ha inducido. Entre otras cosas, la llamada “teoría institucional” habrá actuado como causa o como consecuencia, pero hoy cuesta encontrar alguna diferencia en el terreno de la investigación entre unas y otras: muy raramente hay puntos de vista originales, que representen una cierta “ruptura” con lo comúnmente aceptado o una apertura de una nueva escuela de pensamiento. Hay más imitación que cualquier otra cosa. Con alguna excepción: en algún sentido, la **Harvard Business School** o **Stanford** siguen manteniendo una cierta personalidad. Quizá pudiéramos citar unas pocas más. El resto, mera mímesis de lo que hacen éstas y las demás, sin ideas originales ni ningún intento de poner en cuestión la “sabiduría convencional”, que debería ser el objetivo fundamental del quehacer científico.

El consenso actual más generalizado se basa en el predominio de la ciencia económica, de sus supuestos y de sus métodos. Es un grave error, que se separa de la tradición norteamericana y curiosamente entronca con la tradición española de las Facultades de Ciencias Económicas, donde la llamada “Economía de la Empresa” no era más que una pequeña especialización sin importancia de los conceptos de la “gran” economía.

El economicismo reinante ha puesto un gran énfasis en las variables económicas del “negocio” (con frecuencia, con exclusión de cualesquiera otras); tiene un supuesto “realismo” en las cuestiones humanas, consistente en que el ser humano únicamente busca su propio interés; tiene racionalidad limitada y debe maximizar el valor de la empresa para que se produzca un resultado socialmente eficiente. Claramente, hay un punto de partida ideológico en esta corriente de pensamiento: una ideología pesimista en relación a la naturaleza del ser humano, que es a la vez egoísta, limitada en su sistema de valores, y capaz de calcular todo lo que haya que calcular.

El enfoque alternativo, que entronca fácilmente con el “*management* a la Drucker”, se articula a partir de las necesidades de

buena gestión que tiene cualquier tipo de organización (que no es necesariamente una empresa). Por tanto, no pretende maximizar el valor para nadie, sino satisfacer a los diferentes participantes de la organización de modo que puedan mantener el deseo a largo plazo de seguir formando parte del conjunto de relaciones que cualquier organización representa. Tiene en cuenta a las personas como un elemento fundamental en esta gestión y como destinatarios de lo que las organizaciones produzcan. En cambio, la visión economicista ve a las personas como meros instrumentos a los que hay que manipular para conseguir los fines de la organización (maximización del valor), que están por encima de todos. Más operativamente, la dirección decide cómo se concreta la maximización del valor e impone esta concreción a los instrumentos humanos que la llevarán a cabo.

La primera visión ha sido calificada de “cínica” y de postmoderna<sup>5</sup>, mientras que la segunda sería una visión mucho más “humanista”. Curiosamente, si a un representante de cualquiera de las dos tendencias se le pregunta por Drucker, normalmente se escuchan grandes elogios, en ocasiones ignorando partes importantes de su pensamiento.

Es una desgracia que Drucker haya perdido peso como fuente de autoridad. Si a un miembro de la generación más joven que trabaja en aspectos técnicos de un área funcional concreta (y que, con toda probabilidad, jamás ha leído a Drucker) se le cita a éste como fuente de autoridad, suelen encogerse de hombros o esbozar una sonrisa como sugiriendo que el período jurásico pasó hace ya tiempo. Sin embargo, la mayor parte de Drucker sigue vigente hoy en día, a pesar de sus inconcreciones y ambigüedades. Pero hay que estudiarle entero, no sólo a trocitos o en frases sueltas que prescinden de lo que él considera importante, dentro de una concepción que no se puede desintegrar en partes. El negocio es importante, sí, pero con *managers* con autonomía y autocontrol, y con unos trabajadores a los que hay que motivar de manera positiva, integrándoles en la organización. Lo primero formaría parte de la visión cínica; lo segundo, de la humanista. Con una advertencia importante, sin embargo: en ocasiones, visiones pretendidamente humanistas olvidan la idea básica de negocio, que es consustancial al concepto de empresa, e incluso al de otras organizaciones que supuestamente no buscan el negocio.

Pero el principal riesgo para nuestra sociedad no es la segunda posición, sino la primera, principalmente cuando se lleva a sus últimas consecuencias. Por ejemplo, en temas de incentivos materiales, que han estado en la raíz de los escándalos financieros de los últimos años. Drucker, en cambio, ha propuesto que tomemos como modelo algunas organizaciones no lucrativas; en concreto, el caso de las “Girl Scouts”, como instituciones en las que existe una idea de misión, una excelente transmisión a todas las personas que la forman y una motivación directa por parte de las integrantes en los fines de la organización. Sería mucho mejor que le hiciéramos caso.

<sup>5</sup> Así la calificaban, por ejemplo, los organizadores de la conferencia sobre “Management y Humanismo” que tuvo lugar en Venecia en septiembre de 2003.



## Sabemos lo que supone ser como Tiger.

Rendir al máximo depende no solo de tener los mejores recursos, si no de saberlos aplicar correctamente. Para conocer más a fondo nuestra investigación y experiencia con las empresas de más éxito en el mundo, incluyendo nuestro riguroso estudio con más de 500 organizaciones de alto rendimiento, visite [accenture.es/estudio](http://accenture.es/estudio)

• Consultoría • Tecnología • Outsourcing

>  
**accenture**

*Alto rendimiento. Hecho realidad.*

CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE Y VENTAJA COMPETITIVA:

# IMPLICACIONES EN CLAVE DE COMPROMISO Y VALORES

**Prof. Rafael Andreu**, profesor del IESE, Dirección Estratégica y Sistemas de Información

Cada vez más, las empresas deben diferenciarse a través del conocimiento y el aprendizaje de sus miembros. Este artículo aborda las ventajas competitivas de estas estrategias y sus implicaciones en la organización.



## «LAS EMPRESAS DE HOY DEBEN APOYARSE MÁS EN LA INNOVACIÓN PORQUE LOS ACTIVOS FÍSICOS SON MENOS DIFERENCIADORES, LO CUAL INCREMENTA LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO Y EL CONOCIMIENTO.»

**D**esarrollar y emplear efectivamente *conocimiento* propio de la empresa, *idiosincrásico*<sup>1</sup>, se considera cada vez más necesario para tener ventajas competitivas sostenibles. La evolución reciente nos ha alejado de la empresa “tradicional”, centrada en activos tangibles y la consiguiente importancia de la escala, integrada verticalmente y con un alto grado de control sobre sus empleados.

En este prototipo de empresa, la separación entre propietarios y directivos dio lugar al denominado “problema de agencia”, que se enfocó con la hipótesis de que las personas (propietarios, directivos y empleados) son seres egoístas que tratan de maximizar exclusivamente su beneficio material<sup>2</sup> (*homo economicus*).

En contraste, las empresas de hoy deben apoyarse más en la innovación porque los activos físicos son menos diferenciadores, lo cual incrementa la importancia del capital humano y el conocimiento. Es además comúnmente aceptado que en la medida en que ese conocimiento sea específico y enraizado en la cultura de la empresa y en sus valores, su potencial para generar diferenciación, resultados e “inimitabilidad” es todavía mayor. Por naturaleza, dicho conocimiento existe sólo en la empresa que lo ha desarrollado y únicamente tiene valor allí, de manera que no lo tiene “en el mercado”.

### CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

Desarrollar y emplear conocimiento, sin embargo, implica siempre aprendizaje, sobre todo *individual*, y por tanto *esfuerzo individual*<sup>3</sup> de quienes trabajan en la institución. Comprometer esfuerzo al aprendizaje implica una decisión, que cada persona tomará de acuerdo con sus preferencias. En el contexto de una organización, esto pone encima de la mesa aspectos de compensación y motivación fundamentales en dirección de empresas. Esto ha sido siempre así, pero en la actualidad está, por las razones expuestas, más presente en la agenda de los profesionales de la dirección. Nos parece una circunstancia afortunada, porque como veremos obliga a (re) considerar la esencia de la profesión de dirigir y cómo ejercerla eficazmente.

Si nos ceñimos a la perspectiva del *homo economicus*, puede deducirse que para tomar esa decisión los empleados harían bien en tratar de “protegerse” de comportamientos oportunistas por parte de las empresas cuando invierten en activos específicos de las mismas. Y que, por otra parte, las empresas deberían tratar de “convencer” a los empleados que no van a comportarse así. Al final, algunos empleados estarán dispuestos a invertir personalmente en este tipo de activos procurando “cubrirse” del riesgo que supone que su potencial pueda no llegar a concretarse.

En cualquier caso, la dirección de la empresa es responsable de diseñar su posicionamiento competitivo y de “hacerlo funcionar”

para obtener “resultados superiores sostenibles”. En el entorno competitivo actual, eso implica la responsabilidad de velar por el aprendizaje de los empleados para desarrollar conocimiento idiosincrásico. Como la naturaleza de dicho conocimiento impide “obtenerlo en el mercado”, esa responsabilidad incide en una serie de consideraciones fundamentales, por ejemplo, el encaje entre los objetivos de la empresa y los valores y derechos de sus empleados. La cuestión no es independiente del desarrollo personal y profesional de quienes colaboran en la empresa, a todos los niveles.

### EL ESFUERZO DE APRENDER Y SU COMPENSACIÓN

¿Por qué debería un empleado estar dispuesto a aprender en la empresa? A veces se usa un argumento de empleabilidad: “tal o cual aprendizaje te dará más oportunidades en el mercado de trabajo en caso de que las cosas fueran mal aquí”. Este argumento tiene poco sentido en general porque, de hecho, “prepara al empleado para dejar la empresa” después de haber dedicado recursos a impulsar su aprendizaje. Y es por naturaleza particularmente poco apropiado si hablamos de conocimiento idiosincrásico.

En definitiva: Si el conocimiento a desarrollar es importante porque se supone dará lugar a ventajas competitivas para la empresa, para que éstas acaben concretándose es preciso que los empleados que lo desarrollen permanezcan en la organización. Esto lleva a un tema de compensación en sentido amplio: ¿cómo compensar a esos empleados que ponen de su parte en el aprendizaje necesario y procurar que se queden en la organización?

Una compensación exclusivamente económica, consistente con la hipótesis de *homo economicus*, presenta varios problemas. Por ejemplo, implica que el “nivel de inversión” en activos idiosincrásicos que un empleado decida realizar depende exclusivamente de las rentas que espera poder “apropiarse” a cambio, lo que nos lleva al terreno de los incentivos. Siguiendo con la hipótesis, cualesquiera incentivos diseñados para que un empleado invierta en activos de ese tipo deberían ajustarse en función del riesgo percibido por el empleado en relación al resultado

1 En el sentido de “carácter y temperamento peculiar de un individuo” (Casares), o de “rasgos, temperamento, carácter, etc. distintivos y propios de un individuo o de una colectividad” (Diccionario de la RAE).

2 Hasta el extremo de plantear si esa perspectiva, al popularizarse tanto en el contexto profesional como en el académico, pueda haber sido también la causa de ese comportamiento egoísta, reforzando así un ciclo de “*self fulfilling prophecy*” (Ferraro, Pfeffer y Sutton, 2005) en el que consideraciones de honestidad, veracidad o equidad se utilizan sólo para conseguir el objetivo último de beneficio material, manipulando las interacciones personales y forzándolas del lado de quien ostenta mayor poder.

3 En consecuencia, para analizar el fenómeno que nos ocupa es preciso considerar individuos específicos y sus interacciones en el contexto de la organización, entendida como «las asignaciones formales e informales de derechos de decisión y los mecanismos que procuran su cumplimiento» (Jones, 1983), lo cual es imposible cuando se hace desde una perspectiva de “transacciones de mercado”, anónimas por naturaleza, como es costumbre en la mayoría de teorías de la acción directiva.

# PROMOCIONES EN VENTA Y ALQUILER

MASSANES

Locales comerciales desde 500 m<sup>2</sup> en planta baja y naves industriales desde 700 m<sup>2</sup> en planta baja. A 70 km. de Barcelona y 33 km. de Girona.



A MEDIDA



Naves industriales a medida en Santa Perpètua, Cervelló y Perafort.

Naves industriales desde 550 m<sup>2</sup> en planta baja a 10 minutos de Barcelona.

CERVELLÓ



LES FRANQUESES DEL VALLÈS

Naves industriales desde 550 m<sup>2</sup> en planta baja. A 30 minutos de Barcelona.



SANT CELONI



Locales comerciales desde 285 m<sup>2</sup> en planta baja y naves industriales desde 350 m<sup>2</sup> en planta baja. A 53 km. de Barcelona y 57 km. de Girona.

OTRAS PROMOCIONES: Aiguaviva, Perafort , Els Garidells...

**PROMUEVE: GRUPO GRUGESA**, líder en promoción industrial. 20 años en el sector y más de 350.000 m<sup>2</sup> construidos avalan nuestra experiencia.

**CONTACTE CON NOSOTROS**, podemos tener la solución inmobiliaria de su empresa.

 **Grupo Grugesca**  
*El especialista en naves industriales*

**93 452 55 55**  
[www.grugesca.com](http://www.grugesca.com)

«A MENOS QUE EL CONOCIMIENTO QUE RESULTE DE ESE APRENDIZAJE SEA COHERENTE CON LOS VALORES DE LOS EMPLEADOS (Y MÁS EN EL CASO DE CONOCIMIENTO IDIOSINCRÁSICO), EN GENERAL NO PODEMOS SUPONER QUE VAYAN A ESTAR DISPUESTOS SIQUIERA A PLANTEARSE LLEVAR A CABO LA INVERSIÓN PERSONAL QUE DICHO APRENDIZAJE SUPONE.»

que espera obtener de la inversión. El resultado es que una retribución pensada para compensar al empleado por este riesgo es:

- a) difícil de implementar, porque cuantificar el riesgo es prácticamente imposible<sup>4</sup>; y
- b) una fuente de coste adicional para la empresa, creciente con el riesgo, que puede llevarle a no incurrir en dicho coste y así no conseguir que los empleados asuman aquel riesgo.

Una compensación exclusivamente económica presenta dificultades más fundamentales. La primera es que supone que todo puede reducirse a términos económicos. Pero los empleados, al desarrollar conocimiento idiosincrásico, acabarán por confrontar sus valores con la "esencia" de la empresa, que por naturaleza será próxima a dicho conocimiento, con lo que reducirlo todo a términos económicos constituye una simplificación poco realista. De hecho, reconocemos esta circunstancia cuando usamos "paquetes de compensación" que tratan de "retribuir por el talento" incluyendo varias dimensiones que no pueden convertirse en una cantidad económica "equivalente"<sup>5</sup>.

Es decir, si hablamos de desarrollar conocimiento idiosincrásico, no podemos compensar el esfuerzo de aprendizaje asociado simplemente a través de un *bonus* económico. Precisamente porque lo que es objeto de aprendizaje no es neutral ni está libre de sesgos, sino algo fuertemente alineado con la esencia de la empresa. Por eso los valores y principios del empleado devienen relevantes. Porque, como dice Hartman, «en parte, la decisión de qué tipo de persona uno quiere ser tiene que ver con la elección de qué comunidades ser miembro», indicando que las personas deciden incorporarse a unas u otras comunidades (en particular a una empresa) en parte porque desean desarrollar ciertos valores personales. Y están dispuestas a incurrir en costes de oportunidad para hacerlo («la honestidad implica costes de oportunidad», en palabras de Hartman). En otros términos: un empleado decidirá o no incurrir en tales costes personales no sólo en función de un *bonus* económico; dependiendo de sus circunstancias personales procurará que al menos una parte del aprendizaje sea consistente con sus valores, independientemente de la cuantía del *bonus*<sup>6</sup>.

Así concluimos que es imposible motivar y compensar el aprendizaje de conocimiento idiosincrásico sólo a través de incentivos económicos. Es necesario tomar en consideración explícitamente la cultura y los valores de la empresa (su "misión" o su "esencia", si se quiere), porque determina al menos parcialmente las decisiones que al respecto tomarán los empleados. Esta cuestión es en definitiva una genuina responsabilidad de la profesión de dirigir (que, desafortunadamente, se olvida a menudo).

A continuación proponemos un esquema de incentivos que facilita la reconciliación de los valores de la organización y los de los empleados. El resultado posibilita un círculo virtuoso que, incrementando el compromiso y la confianza, desemboca en la empresa más competitiva a largo plazo a través de ventajas competitivas basadas en el conocimiento.

Lo anterior sirve también para sentar las bases de otra reconciliación: la de determinados conceptos de empresa que contraponen los intereses de los empleados a los de la organización. Asimismo, esto acerca, sin crear contradicciones, la concepción tradicional y economicista de la empresa a otra más humanista, consistente con las propuestas de Juan Antonio Pérez López.

#### PENSANDO EN SOLUCIONES

Si unos incentivos exclusivamente económicos no son suficientes, ¿qué necesitamos, entonces?

Una primera vía obvia para atajar el problema consiste en procurar atraer, contratar y desarrollar empleados cuyos valores sean consistentes con los de la empresa (y viceversa, como tenderá a ocurrir por lo que acabamos de discutir). Esto tiene implicaciones para los procesos de contratación, pero también para los de desarrollo profesional, diseño de carreras, etc.

Otra alternativa consiste en tener en cuenta la interacción entre la "esencia" de la empresa y los valores y principios de los empleados (y, por tanto, su "sistema motivacional" a la hora de diseñar esquemas de incentivos). Hemos dicho que en general los empleados exigirán un mínimo de encaje independientemente de cualquier recompensa económica. Eso sugiere llevar los incentivos a un terreno donde la reconciliación pueda plantearse de una manera "natural".

Reconociendo un esquema motivacional más rico, una propuesta consiste en ligar los incentivos de aprendizaje a los resultados que se deriven de la explotación del conocimiento idiosincrásico resultante *antes de convertirlos en resultados económicos*<sup>7</sup>. Así, un empleado podría tener acceso a los resultados "en origen", comprobar la consistencia de los mis-

4 Sobre todo si quiere hacerse a base de redactar contratos específicos y detallados, lo cual está al menos en parte en contradicción con una de las razones básicas para "incorporar personas a un proyecto de empresa como miembros de la organización" en vez de acudir al mercado y obtener su conocimiento a base de transacciones estándar, algo por naturaleza imposible con conocimiento idiosincrásico.

5 Dimensiones distintas, se entiende, de las que se justifican simplemente porque permiten obtener un poder de compra mayor a base de agregar las necesidades individuales de los empleados, o beneficiarse de algún tipo de ventaja fiscal que es artificial y arbitraria por naturaleza. Nos referimos, está claro, a "componentes de un paquete de compensación interdependientes a través de la estructura motivacional y preferencial de cada individuo".

6 Suponiendo, claro está, que no necesita "perentoriamente" el *bonus*; es decir, que la empresa no lo tiene "esclavizado".



# clickconnect collaborate

Utiliza WebEx.  
Reúnete online  
en tiempo real.

Es fácil conectarse de forma  
instantánea con cualquiera,  
en cualquier lugar,  
y en cualquier momento.

Llega a más gente, más rápido para:

- Hacer presentaciones
- Realizar demostraciones de productos
- Ofrecer formación
- Organizar seminarios y eventos
- Dar soporte a usuarios remotos
- Mantener reuniones

[www.webex.es](http://www.webex.es)

Cisco  
**webex**

## «UNA RESPONSABILIDAD GENUINA DE LA PROFESIÓN DE DIRIGIR ES CUIDAR DEL APRENDIZAJE DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN SENTIDO AMPLIO, INCLUYENDO LA INTERACCIÓN ENTRE SUS VALORES Y LOS DE LA EMPRESA.»

mos con sus propios principios y valores, evaluar la "calidad" del aprendizaje realizado, y reforzar (o no, según el caso) su disposición a continuar siendo miembro de la organización y seguir con ese aprendizaje porque "percibe que le hace progresar" y acercarse a "la clase de persona que quiere ser"<sup>8</sup>. Desde el punto de vista operativo, esta idea puede implementarse de varias maneras, con la característica común de contribuir a mejorar lo que puede denominarse "calidad de vida organizativa" de los empleados.

Un ejemplo puede contribuir a aclarar qué queremos decir. Imaginemos una iniciativa para mejorar las relaciones de la empresa con sus proveedores: dejemos entonces que algunos empleados desarrollen esas relaciones desde una perspectiva personal ("delegando" en ellos, por decirlo así, pero por una razón no sólo de eficiencia a corto plazo, sino para desarrollar la calidad de la relación a largo plazo). O, si la mejora consistiera en ahorrar tiempo en un proceso, cedamos a los empleados involucrados una parte de ese tiempo como compensación para que lo usen libremente, mejorando por esta vía (de acceso a resultados "en origen") eso que llamábamos "la calidad de su vida organizativa".

Esta propuesta tiene la propiedad añadida y consistente de que, para beneficiarse de este tipo de incentivos, los empleados deben *permanecer* en la empresa, lo cual viene a cerrar el ciclo siguiente: un empleado se incorpora a una empresa porque anticipa un buen encaje con sus valores y, a base de participar en actividades que refuerzan dicho ajuste, se da cuenta de que puede mejorarlo si permanece en la organización y persevera en el aprendizaje asociado. El resultado mejora tanto:

- a) el desarrollo y la explotación del conocimiento idiosincrásico correspondiente, y en consecuencia la obtención de ventajas competitivas basadas en el mismo, como
- b) la atractividad de la empresa para el empleado, cerrando así el ciclo.

### ALGUNAS IMPLICACIONES Y CONCLUSIONES

Al menos dos implicaciones pueden deducirse de la discusión anterior. Una es bien conocida, pero importante: Una responsabilidad genuina de la profesión de dirigir es cuidar del aprendizaje de los miembros de la organización en sentido amplio, incluyendo la interacción entre sus valores y los de la empresa, en particular y de manera esencial cuando se trata de conocimiento idiosincrásico.

La segunda es, si cabe, más fundamental. A menos que el conocimiento que resulte de ese aprendizaje sea coherente con los valores de los empleados (y más en el caso de cono-

cimiento idiosincrásico), en general no podemos suponer que vayan a estar dispuestos siquiera a plantearse llevar a cabo la inversión personal que dicho aprendizaje supone. Sin embargo, en caso contrario no sólo se lo plantearán, sino que seguramente realizarán la inversión y además el resultado será mejor para todos que si "forzamos" la inversión por otros medios: poder, coacción, manipulación, engaño, o lo que sea.

Además, queda claro que no estamos hablando de aprendizaje operativo, sino del que desarrolla compromiso y confianza, lo cual tiene mucho que ver con el encaje de valores del que hemos hablado y con el desarrollo y crecimiento personal resultante (que, si no se produce, probablemente dará lugar a que el empleado abandone la organización en busca de mejores alternativas). En el marco conceptual de Juan Antonio Pérez López, eso es congruente con la idea de "desarrollar la unidad de la organización", y subraya la responsabilidad de los directivos de cuidar del desarrollo de los empleados en términos de los valores que hacen progresar a todo el sistema en la misma dirección<sup>9</sup>.

En resumen: Consideremos otra vez la razón para desarrollar conocimiento idiosincrásico, es decir, sentar las bases para ventajas competitivas sostenibles. Como hemos intentado mostrar, detrás de tal objetivo se plantea un tema fundamental de desarrollo personal de quienes ponen esfuerzo de su parte para obtener dicho conocimiento. Cuando ese desarrollo es consistente con los valores y principios de las personas involucradas, se pone en marcha un círculo virtuoso que, consiguiendo incrementar el compromiso y la confianza, hace a la empresa todavía más competitiva y con mayor potencial para la obtención de resultados a largo plazo.

Aunque este argumento no es nuevo, es interesante comprobar que partiendo de las presiones competitivas de la empresa de hoy, que debe cada vez más buscar la diferenciación a

---

7 Aunque lo usual al hablar de incentivos es ligarlos a resultados económicos (que, sintomáticamente, se denominan simplemente "resultados", como si fueran los únicos), si pensamos en otro tipo de resultados, estamos reconociendo que cualquier empresa puede tener objetivos no estrictamente económicos o "de cuenta de resultados a corto plazo". Fijándose objetivos en términos, por ejemplo, de desarrollo de conocimiento idiosincrásico en el que basar ventajas competitivas futuras, uno puede pensar en obtener resultados económicos a largo plazo (en otro caso, el propio concepto de estrategia no tendría sentido).

8 Un tema fundamental subyace aquí, aunque cae fuera de los límites de este artículo: Tiene que ver con cómo los seres humanos desarrollan virtudes morales, que incluye el descubrimiento de cuán buena (o mala) resulta ser una acción después de llevarla a cabo y experimentar sus consecuencias, en el sentido de dar lugar a una "mejor persona" según los valores de cada cual.

9 Otro tema central subyace aquí, relacionado con la "calidad" de esos valores, que trasciende el ámbito de este artículo. Sin embargo, tiene mucho que ver con lo que cada persona considere que para ella signifique "mejorar como persona", lo que al final desemboca inevitablemente en consideraciones de carácter ético y moral, como decíamos anteriormente.

través del conocimiento y el aprendizaje de sus miembros, llegamos a la conclusión de que es preciso recuperar la esencia de la *profesión de dirigir* y qué significa ejercerla efectiva y responsablemente. Y que es conveniente hacerlo no porque plantearse el desarrollo de las personas sea una "exigencia adicional" que pone restricciones a la obtención de resultados económicos, sino precisamente por lo contrario: eso es en realidad algo consustancial con la calidad del proceso de dirección, imprescindible para ejercer de directivo de la mejor manera posible con el objetivo de conseguir dichos resultados.

### ¿Y PARA LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS Y EL IESE EN PARTICULAR?

Lo anterior tiene, por supuesto, implicaciones para quienes tienen la vocación y responsabilidad de *formar* los directivos del futuro, en particular las escuelas de negocios. El IESE lo ha tenido presente en su misión desde el inicio. Hoy, varios las ponen también encima de la mesa explícitamente. Por ejemplo, Leavitt lo subraya en un artículo reciente:

*«Currently, our business schools encourage students –implicitly and sometimes quite explicitly– to envision the treasury troves of wealth, status, and “success” that await them out beyond their degrees. But shouldn’t we teachers and trainers also be forewarning them of the enervating, often disillusioning psychological traps that lie out there? Shouldn’t we pointing out, too, the perhaps irreconcilable conflict between those organizations’ values and the ones our parents taught us? Our universities purport, after all, to be truth-seeking institutions, not pre-recruiters for corporations. Sooner or later, our students will surely encounter a host of organizational situations that will try their souls and test the depth of their decency –unless our systemizing educational efforts will already have erased their rectitude. They will encounter cruel and incompetent bosses, arbitrary and unjustified punishments, overly competitive peers, hurtful family/organization stresses, and wrenching decisions that seriously affect the lives of their “subordinates”». (Énfasis añadido)<sup>10</sup>.*

Ojalá que en el exigente entorno de hoy la vocación humanista del IESE, con la aportación del marco conceptual propuesto por Juan Antonio Pérez López (uno de nuestros conocimientos idiosincrásicos), siga proporcionándonos a la vez una base para distinguirnos como escuela y un ámbito de trabajo atractivo en el que seguir desarrollándonos todos, académicos y profesionales. Requerirá esfuerzo como lo ha requerido todos estos años, porque el empeño es exigente. Pero estoy convencido de que supone retos tanto personales como institucionales que siguen valiendo la pena.

### ALGUNAS REFERENCIAS

Ferraro, F., Pfeffer, J. y Sutton, R. (2005), "Economics Language and Assumptions: How Theories become Self-fulfilling", *Academy of Management Review*, 30 – 1, págs. 8-24.

Jones, G. R. (1983), "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*, nº 28, págs. 454-467.

Leavitt, H. (2007), "Big Organizations Are Unhealthy Environments for Human Beings", *The Academy of Management Learning and Education*, 6-2, págs. 253-263.

Pérez López, J. A. (1991), "Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones", Madrid, Rialp.

Pérez López, J. A. (1993), "Fundamentos de la Dirección de Empresas", Madrid, Rialp.

Pérez López, J. A. (1998), "Liderazgo y ética", Bilbao, Deusto.

Rosanas, J. M. (2008), "Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival", *Journal of Business Ethics*, 78, págs. 447-462.

Williamson, O. E. (1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", Nueva York, The Free Press.

Williamson, O. E. (1985), "The Economic Institutions of Capitalism", Nueva York, The Free Press.

---

10 Traducción al castellano: «Actualmente, las escuelas de negocios animan a los estudiantes, a veces de forma implícita y otras bastante explícita, a vislumbrar el paraíso de riquezas, rango social y éxito que les depara una vez hayan obtenido sus títulos. Pero, ¿acaso no deberíamos avisarles, sus profesores y maestros, de las trampas psicológicas tan frustrantes y en algunos casos deprimentes que les pueden esperar en el mundo exterior? ¿No deberíamos señalar también el conflicto posiblemente irreconcilable entre los valores de estas organizaciones y los valores que nos inculcan nuestros padres? Al fin y al cabo, nuestras universidades pretenden ser centros para la búsqueda de la verdad, no pre-reclutadores para las empresas (énfasis añadido). Tarde o temprano, nuestros estudiantes se toparán, sin lugar a dudas, con un montón de situaciones empresariales que afligirán sus almas y pondrán a prueba los límites de su decencia, a menos que los esfuerzos académicos sistemáticos a los que son sometidos no hayan ya acabado con su rectitud. Se encontrarán con jefes crueles e incompetentes, sanciones arbitrarias e injustificadas, compañeros excesivamente competitivos, factores estresantes familiares y empresariales, y decisiones desgarradoras que tendrán un grave impacto en las vidas de sus "subordinados".»



# ¿CÓMO LO CONSEGUIMOS?

Hace cincuenta años el mundo era muy diferente. Sin embargo, aquellos profesores pioneros que apostaron por el IESE acertaron plenamente al elegir unos valores que lo han convertido en una institución única.

La convicción de que la persona debía estar en el centro de cualquier decisión; una aproximación humanista a la empresa; un enfoque integral del *management* que confiaba más en la dirección que en la gestión; el desarrollo de metodologías que pudieran ayudar eficazmente a tomar decisiones con más rigor; una perspectiva ética que lo impregna todo...

The background of the page is a photograph of a wall with a repeating geometric pattern of small, light-colored tiles. In the lower right corner, the letters 'IESE' are prominently displayed in a large, white, serif font with a slight shadow, giving them a three-dimensional appearance as if they are mounted on the wall. The lighting is dramatic, with strong highlights and deep shadows, creating a sense of depth and texture.

IESE



ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS

# ALGUNAS CLAVES DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

**Prof. Sandalio Gómez**, profesor del IESE, Dirección de Personas en las Organizaciones

La labor de dirigir personas en la empresa es una de las más difícil y complejas que el directivo debe asumir. ¿Cómo ha evolucionado esta disciplina en medio siglo? ¿Cómo lograr una organización orientada a las personas?

## «NO SON LAS PERSONAS LAS QUE DEPENDEN DEL DIRECTIVO, SINO QUE ES EL DIRECTIVO EL QUE DEPENDE DE LAS PERSONAS.»

**E**n 1965, Josep Faus y José María Rodríguez me contrataron como Asistente de Investigación en el Departamento de Factor Humano del IESE. No podía imaginarme entonces que pasaría por dos departamentos más, antes de regresar de nuevo al departamento inicial, que ahora se denomina Dirección de Personas. En este intervalo se produjo un acontecimiento muy especial que transformó el enfoque y el contenido del departamento: la incorporación de un profesor de Control, Juan Antonio Pérez López, que resultó ser más que un profesor, sencillamente un auténtico "Maestro". Tuve la fortuna de aprender primero y de colaborar después con él de manera intensa durante muchos años y quiero aprovechar esta oportunidad para manifestar mi reconocimiento más sentido por todo lo que nos ofreció, y en concreto por lo que yo recibí de él, tanto a nivel profesional como a nivel personal.

El primer cambio de departamento se produjo en 1977 y me situó en uno de nueva creación, formado por los profesores Ocariz, Argandoña, Toribio y Domínguez del Brío, y que se llamó Análisis Social y Económico para la Dirección. Pretendíamos dar respuesta a las numerosas incógnitas, económicas, sociales, políticas y laborales, que se abrieron en la época de la transición política en España. El segundo cambio me situó ante un reto que me planteó Carlos Cavallé en el año 1985, crear un nuevo departamento partiendo de cero: el de Dirección de Personal y Relaciones Laborales, que con el paso de los años contó con el refuerzo de Carlos Sánchez-Runde y de Javier Quintanilla.

A lo largo de mi trayectoria académica en el IESE he reflexionado sobre la Dirección de Personas y, casi sin darme cuenta, me he identificado con este apasionante campo hasta el punto de que ya forma parte de mí mismo. A continuación voy a intentar presentar muy brevemente algunas de las ideas que considero más relevantes.

Hay un acuerdo, casi generalizado, en afirmar que la empresa está formada por un equipo de personas: unas aportan la idea del negocio; otras, el capital; otras, la dirección y la ejecución, y todas, entusiasmo, capacidad de trabajar en equipo y ganas de aportar a la sociedad un producto o servicio que merezca la pena. En ese camino, que lleva a implicarse en un proyecto empresarial, esas mismas personas buscan la manera de ganarse la vida (plano material); de realizar una labor acorde con sus cualidades, que les permita su propio desarrollo (plano profesional), y de sentirse realmente útiles y valiosos (plano de los valores). La persona constituye, por tanto, el centro de la actividad de la empresa y su capital más valioso.

¿Tan complicado resulta entender esta realidad tan palpable? Conceptualmente, seguro que no, pero cuando se trata de llevar esta convicción a la práctica, se comprueba que sí lo es. Algún mecanismo interior falla cuando se trata de llevar estas

ideas al plano operativo. ¿Razones? Pueden ser muchas, todas ellas relacionadas con la dificultad intrínseca de la función directiva, la falta de coherencia personal, la ausencia de las capacidades necesarias para dirigir personas, la excesiva presión de la cuenta de resultados o la ausencia de sensibilidad real sobre los temas humanos.

### SABER DIRIGIR

Con demasiada frecuencia, la consideración de los aspectos técnicos la necesidad de premiar, de promocionar o de retribuir, se consideran factores más relevantes para el nombramiento de un directivo que su capacidad real para dirigir personas. Resulta más cómodo pensar que las personas deben limitarse a hacer lo que se les pide, que es su obligación, sin aceptar que son seres libremente adaptables y que no responden como si fueran una fórmula matemática o un recurso previsible. La clave está en que el "jefe directo" sea consciente de esa realidad: que la voluntad de las personas hay que ganársela, y en consecuencia decida abrirse a los demás siendo capaz de actuar de acuerdo con esta convicción.

«Mandar –señala Ortega y Gasset– no es simplemente vencer ni simplemente obligar, sino una exquisita mixtura de ambas cosas.» Una síntesis, diríamos en nuestro lenguaje, de autoridad y potestad, un equilibrio entre el plano informal y el formal, entre lo que se gana de manera espontánea y lo que se otorga formalmente. Despreciar cualquiera de estos dos planos conduce, antes o después, al fracaso.

Hay algunos casos clásicos en los que se comprueban las consecuencias de estas afirmaciones. Por ejemplo, "Tony Roderick", que se considera un brillante directivo, reflexiona sobre su vida y su trayectoria profesional y descubre que era un desastre como persona y como directivo, incapaz de delegar, que imponía sus criterios, que sólo pensaba en él y era un desconocido para su propia familia. Se da cuenta que se pasa el día repitiendo una frase: "te amarás a ti mismo con todas tus fuerzas y a los demás los pondrás a tu servicio". O el caso "Bob Knowlton", en el que se demuestra la debilidad y la inseguridad de un técnico cuando se le pone a dirigir a un grupo de personas. Esa inseguridad le crea fantasmas que no sólo no es capaz de superar, sino que los amplifica aún más hasta "batirse en retirada", lleno de complejos y trasladándolos a su equipo.

Un directivo sólo puede transmitir a los que dirige lo que él es como persona. La seguridad en sí mismo, con realismo, y la confianza en los demás, con la debida prudencia, son las dos características más importantes de un directivo. La fortaleza reflexiva permite conocerse y exigirse a uno mismo, y la fortaleza transitiva facilita el conocimiento de los demás y, por tanto, lo que puedes pedirles y exigirles en su trabajo. Es una mezcla de realismo y de idealismo, de objetividad y de magnanimidad: "Pon las manos fuertes en el arado, pero con un hilo atado a

COLECCIÓN DE CAMISAS OTOÑO-INVIerno 2008/2009

*BERLÍN* by  
**RUSHMORE**

[rushmoreshirts.com](http://rushmoreshirts.com)



SOLO EN  
*El Corte Inglés*

## «LA LABOR DE DIRIGIR PERSONAS EN LA EMPRESA ES, SIN NINGUNA DUDA, LA MÁS DIFÍCIL Y COMPLEJA DE TODAS LAS FACETAS QUE EL DIRECTIVO DEBE ASUMIR.»

una estrella”. Objetividad en lo que somos y magnanimidad en lo que podemos llegar a ser. Hablando de la importancia de la confianza, como característica indispensable del directivo, Norman Schwarzkopf afirmaba: «El mando es una vigorosa mezcla entre estrategia y confianza. Si tienes que quedarte con una de las dos, renuncia a la estrategia». La seguridad debe dar paso a la confianza en los demás, indispensable para delegar y fuente de superación y de aprendizaje. El control sin confianza no es eficiente.

Se olvida que hay aspectos que el directivo no puede delegar. Lo que no haga el jefe directo, nadie lo va a hacer por él. Es el único que tiene en su mano escuchar, conocer, motivar, ilusionar y entusiasmar a “su gente” en el día a día. Para realizar esta labor, primero hay que empezar por salir de uno mismo y abrirse a los demás, para después respetar y valorar a las personas, de tal manera que se sientan importantes y protagonistas de la tarea a realizar. A esta conclusión se llega cuando se piensa que no son las personas las que dependen del directivo, sino que es el directivo el que depende de las personas. Con esa convicción, el estilo de dirección cambia el “chip”, el punto de mira: la formación, el desarrollo profesional y la motivación de las personas pasan a ocupar la principal preocupación del directivo. Cuanto mejor sea el equipo y más implicado esté en el proyecto empresarial, más fácil resultará alcanzar los objetivos.

El directivo no puede escudarse en ese departamento salvador llamado de una forma tan impropia “Recursos Humanos”. Con frecuencia se piensa que cuando en una empresa hay un departamento de recursos humanos con mucha fuerza en la organización, los temas humanos se tratan de manera adecuada.

Parece más bien una huida, el deseo de los directivos de liberarse de una responsabilidad que les resulta incómoda y que prefieren traspasar a otro lugar. Un estilo de dirección centrado en las personas necesita un apoyo, un marco de actuación, unas políticas de general aplicación, que den coherencia a la actuación de los mandos y les ayuden en el correcto desempeño de su función. Lo contrario supondría caer en el caos y en una arbitrariedad continua. Es ahí donde debe aparecer el departamento de recursos humanos y convertirse en una ayuda, en un apoyo, pero sin suplantar las responsabilidades del jefe directo. Todo el aparato mediático que se crea alrededor del departamento de recursos humanos, o como se prefiera denominarlo, se dedica a promocionar las técnicas de moda, que se suceden cada vez con más frecuencia, alentadas por los llamados expertos de la modernidad y por los consultores que necesitan abrir nuevas vías de negocio. El departamento de recursos humanos debe estar integrado en la marcha de la empresa, en los objetivos de negocio, y a la vez orientar y dar soporte “humano” a las decisiones empresariales. Las técnicas, siempre que ayuden y complementen los aspectos clave de la función directiva, son bienvenidas, pero siendo conscientes de que por sí mismas no van a resolver los problemas.

Es indispensable que desde la máxima autoridad de la empresa se respire y se transmita el necesario oxígeno para que se pueda asumir con plena responsabilidad la función de dirigir personas y se tome realmente en serio el llamado aspecto humano de la empresa. Las necesidades del momento, la falta de dominio y de equilibrio de los mandos, y una mala utilización del departamento de recursos humanos, darán una y otra vez al traste con esa posibilidad. En esos casos, las personas serán sustituidas por la cuenta de resultados, los planes de formación por la necesidad de reducir costes, con el riesgo de perder en minutos la labor de años, simplemente por falta de convencimiento real y por la incapacidad de ponderar los objetivos según su importancia real en la marcha de la empresa. En definitiva, cuando se pone a prueba la “cultura” de la empresa, no es en los momentos de bonanza económica, sino cuando los problemas se acumulan y se hace necesario afrontar situaciones conflictivas.

### REFLEXIONES FINALES

Una última precisión: el estilo de dirección centrado en las personas resulta mucho más difícil y exigente que el centrado en la tarea. Resulta fácil caer en el engaño de que la preocupación por las personas conduce a un estilo que pretende tener contento a todo el mundo –recuerda a la antigua teoría de las relaciones humanas– para que no se estropee el buen clima. Nada más alejado de la realidad. Escuchar a las personas supone un esfuerzo importante que muy pocos consiguen; conocerlas, motivarlas y exigirles todo lo que pueden dar, es una tarea dura y con frecuencia muy incómoda. Decir las cosas en el momento oportuno, con respeto, pero con claridad, resulta un ejercicio mucho más difícil que dejarse llevar por los acontecimientos. Y, como colofón, predicar con el ejemplo impone una disciplina y exige un esfuerzo permanente que pone a prueba la madurez y el equilibrio personal. En definitiva, la labor de dirigir personas en la empresa es, sin ninguna duda, la más difícil y compleja de todas las facetas que el directivo debe asumir.

A través de nuestros programas de perfeccionamiento, los participantes van descubriendo cada una de estas consideraciones. Muchas veces no esperan aprender cuestiones tan profundas sobre la Dirección de Personas, sino que buscan ampliar sus conocimientos técnicos y aprender distintas formas de incrementar su cuenta de resultados, por eso son descubrimientos inesperados para ellos. Es habitual que manifiesten su sorpresa y agradecimiento por la ayuda que suponen, desde un punto de vista práctico, tanto para su vida profesional como para su vida personal. Esta aportación es una de las características más propias del IESE y sin duda seguirá siéndolo en el futuro.

VAIO recomienda Windows Vista® Home Premium.

\* Sony, "VAIO" y "like.no.other" son marcas registradas de Sony Corporation.

Si eres de los que no se conforman  
con la segunda opción, eres VAIO.

Si has llegado hasta aquí significa que eres el tipo de persona que  
no se conforma con cualquier cosa. ¡Enhorabuena!  
El nuevo VAIO de la serie Z es tu portátil. Tecnología de última generación  
en un compacto, ligero y elegante portátil acabado en fibra de carbono.  
Y tú ¿eres VAIO? Descúbrelo en [www.sony.es/valio](http://www.sony.es/valio).

**SONY**

be like.no.other™

VAIO



LA TOMA DE DECISIONES

# DECIDIR MEJOR

**Prof. Juan Carlos Vázquez-Dodero**, profesor del IESE, Contabilidad y Control y Ética Empresarial

Los profesionales de la dirección de empresas toman decisiones constantemente, para ello es crucial un buen análisis de la situación antes de pasar a la acción. Este artículo ofrece una panorámica de la génesis y contenido de una de las principales herramientas del IESE para mejorar el hábito de pensar ordenada y creativamente.

**A**nálisis de Casos (AC) o Análisis de Situaciones de Negocios / Analysis of Business Problems (ASN/ABP), fue un curso que se “inventó” Juan Antonio Pérez López que, ocupado en su Teoría de la Acción, decidió adaptar algunos conceptos de la Teoría General de Sistemas a la práctica corriente de enfrentarse a los problemas que él llamaba “no estructurados” o no operacionales, es decir, no técnicos.

En todos los campos de la vida hay profesionales del conocimiento, que llamamos académicos y se dedican al saber (investigación) y a enseñar (docencia); y profesionales de la acción, que se dedican a mejorar la realidad “haciendo”. Un profesional de la medicina puede ser un estudioso y docente, o puede ser lo que llamamos un clínico. La política tiene profesionales del estudio y profesionales de la acción. Y en la dirección de empresas también hay académicos y directivos, emprendedores, empresarios...

Los profesionales de la dirección se dedican a transformar la realidad, para lo que han de hacer cosas, lo que implica tomar decisiones. Pero mientras la realidad es una, el grado de conocimiento que de ella tenemos es parcial y limitado.

Ya de antiguo se distinguía entre problemas “técnicos” o estructurados y problemas no estructurados o “prudenciales”. El problema técnico es aquel cuyo conocimiento está tan formalizado y operativizado que es susceptible de ser resuelto por el correspondiente experto de forma que su proceso de solución y ésta misma son “ciertos”. Por ejemplo, una apendicectomía es hoy un problema eminentemente técnico. Si un motor de un coche no se pone en marcha, dos buenos mecánicos harán ciertas verificaciones, casi idénticas, hasta que identificado el problema, pongan en práctica una cierta solución, la misma los dos, para que el motor funcione.

Pero más allá de los problemas con solución cierta existen otros, la gran mayoría a pesar del avance de todas las técnicas, en los que el conocimiento de la naturaleza real del problema es confuso, incierto, parcial. Y estos problemas, que llamamos “discrecionales” o prudenciales, requieren unos procesos de aproximación a su “definición”, de consideración y estudio, de “solución”, fundamentalmente diferentes en función de todas las circunstancias que los caracterizan y circunscriben y de las características del propio decisor, que pondrá en práctica el plan de acción que estime más adecuado y que él sea capaz de llevar a cabo.

La realidad de la toma de decisiones en un entorno de conocimiento limitado e incertidumbre requiere un particular entrenamiento para lidiar con esas dos características de la acción política. Y ése es precisamente el contenido de las decisiones de alta dirección a que se dedica el IESE, no porque todas ellas

lo sean, sino porque todas ellas han de ser tomadas como si lo fueran.

### JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ Y LA “UNIDAD DOCENTE” DE ASN/ABP

Juan Antonio Pérez López se inventó un curso, inicialmente sólo para el MBA, que, con claras referencias a lo que en **Harvard** se entendía por “*Administrative Point of View*”, lo cambiaba sustancialmente al pasar de algo más o menos conceptual a algo exclusivamente práctico y metodológico en el arte de pensar ordenadamente para la acción con amplitud, profundidad y alcance. Pensar con mayor amplitud, como fruto del alumbramiento y consideración de más aspectos relevantes del problema; con mayor profundidad, como resultado de un análisis pormenorizado y preciso del significado y de cada uno de esos aspectos relevantes; y con mayor alcance, que significa anticipar las consecuencias que cada uno de los aspectos tendrán en una futura acción. De manera que ASN/ABP es, por así decirlo, un curso cuyo contenido es pura metodología y entrenamiento en la dialéctica para comprender mejor “lo que hay” y considerar posibles vías para mejorarlo. Particularmente útil para universitarios con limitada experiencia, resulta también muy provechoso para ejecutivos de gran experiencia.

La “administración” de esta materia en el IESE corre a cargo de un equipo de profesores que, sin ser un departamento, se constituyó hace más de 25 años como “unidad docente”, en la que participan profesores de todo el claustro, particularmente de los Departamentos de Contabilidad y Control, en cuyo seno nació; de Dirección General y de Dirección Comercial y Marketing, y abierta a cualquier profesor de dirección de empresas que desee participar.

Los objetivos de esta unidad docente son la cobertura de los programas del IESE cuyos directores lo soliciten y servir de “banco de pruebas” y entrenamiento de “instructores” (más que “profesores”) en el método del caso, con cuyo objeto va publicando poco a poco sus notas técnicas y casos, que naturalmente contemplan las más diversas situaciones de negocios y de la propia vida.

El impacto de ASN/ABP en todas las escuelas hermanas del IESE es notorio: es un curso de general aceptación y éxito, con una comunidad docente experta de no menos de 40 profesores.

En resumen, lo que Juan Antonio aportó fue el conocido esquema de consideración de problemas, para mejorar la calidad prudencial de las decisiones sobre problemas no estructurados, que resumo a continuación.

### ¿CUÁL ES EL PROBLEMA?

Entendemos por “problema” cualquier situación indeseable o mejorable respecto de la que se desea tomar una decisión.

## «LO QUE JUAN ANTONIO APORTÓ FUE EL CONOCIDO ESQUEMA DE CONSIDERACIÓN DE PROBLEMAS, PARA MEJORAR LA CALIDAD PRUDENCIAL DE LAS DECISIONES SOBRE PROBLEMAS NO ESTRUCTURADOS.»

Lo que caracteriza las decisiones no estructuradas es que su diagnóstico es errático, porque no se identifican ni todos sus síntomas ni con la suficiente nitidez. De modo que lo específico de estas decisiones es "lo borroso" de su contenido. Y eso requiere un particular esfuerzo a la hora de "definir el problema", que casi siempre tiene más de oculto que de visible, como los icebergs. Por eso una pequeña manifestación en un patio de carga de una embotelladora, precisamente en un mes punta de trabajo, que sería el problema formal o explícito, puede apuntar a otro de mucho mayor calado, como una protesta por una decisión incomprensible o injusta o un primer aviso respecto a la siguiente negociación de convenio laboral, ya próxima. Y más vale no equivocarse en el diagnóstico, porque distintos diagnósticos llevan a diferentes agendas de acción, y si uno se equivoca en el tratamiento, el estado de las cosas no sólo no mejora, sino que puede empeorar.

Caracteriza a las decisiones "técnicas" el que un particular conjunto de síntomas definen con precisión un particular problema que en determinado manual cuenta con una particular solución. En los problemas no estructurados, y que requieren de decisiones discrecionales o prudenciales, la identificación del problema es necesariamente tentativa y, tras de la consideración de todas las circunstancias o criterios que lo singularizan, se decide emprender alguna línea de acción que en tanto en cuanto se perciba eficaz y justa, se seguirá, pero en cuanto en su aplicación se perciba ineficaz o injusta, será revisada. Por lo que la acción técnica es determinante, mientras que la acción política es siempre tentativa.

Y esto es lo que Juan Antonio intentó formalizar y enseñarnos. Con el apoyo de algunos de sus escritos, pero sobre todo de los que ya había publicado el profesor y presidente del **IPADE** Carlos Llano, Juan Antonio nos entrenaba para navegar en medio de la incertidumbre de los porqués, de algo que podía ser de una forma o de la contraria, de entender si algo es cara o más bien cruz, más bien haz o más bien envés...

### ¿Y LOS CRITERIOS?

Particular relevancia tienen la identificación y consideración de los "criterios" o atributos de una decisión, que alumbran la parte oculta del problema y condicionan la deseabilidad de cada alternativa.

El ejercicio de explicitar las condiciones que debe cumplir una alternativa de acción para llegar a ser la más razonable facilita un triple ejercicio mental de gran valor. De un lado, "listar" los criterios ayuda a darse cuenta de la complejidad de cualquier decisión en cuanto a las condiciones que ha de cumplir: amplía las referencias mentales, descubre lo que "nunca hubiera pensado", abre el abanico de visión de la realidad. De otro lado, la consideración de cada uno de los criterios tiene un doble efecto que podríamos llamar de "profundidad" y

"alcance". Analizar un aspecto de la realidad es contemplarlo en profundidad, entendiéndolo, valorándolo cuantitativamente en lo posible, estimando su impacto. Pero, además, el análisis ha de descubrir la mayor o menor relevancia y la duración, también mayor o menor, de los efectos de decidir considerando o no ese criterio.

De hecho, muchos de los que hemos tenido la suerte de tomar el curso de ASN o ABP hemos experimentado un cambio profundo dentro de nuestras cabezas de universitarios en cuanto a la capacidad de contemplar e interpretar lo que tenemos delante, tanto en lo profesional como en lo personal. Y quienes hemos tenido el privilegio de dirigir ese curso, recibimos con frecuencia, sea en un avión, sea en un restaurante, sea en un hotel o en una reunión de Alumni, el inmerecido reconocimiento de "tu curso es el que más me impactó en el Máster". Inmerecido para uno, porque aunque no lo sepan, es a Juan Antonio, que lo inventó, a quien todos los beneficiarios debemos ese reconocimiento.

Claro está que explicitar por explicitar y analizar por analizar criterios no tiene un sentido diletante, sino que es un medio para elegir una "alternativa" por la que decidirse. Porque la finalidad de este pensar no es saber más y mejor, sino hacer más eficaz y justamente.

### LAS ALTERNATIVAS

Entendemos por alternativa u opción cualquier camino de acción que se supone mejora el estado del problema o situación indeseable. Las alternativas de acción concretan posibles caminos a seguir. De nuevo su descubrimiento refuerza la habilidad de crear, y su consideración o análisis no es sino la contemplación de los diferentes criterios en cada alternativa.

No deja de sorprenderle a uno la apreciable diferencia que existe entre los universitarios, aún poco bregados en las artes de la acción práctica, y los ejecutivos que participan en nuestros programas, no sólo a la hora de considerar los criterios, sino principalmente de su realismo a la hora de generar o elegir una alternativa. Cabría decir que "haciendo se aprende a hacer" y que la acción fortalece la inteligencia práctica. Por eso, al igual que en la consideración de los criterios, en el análisis de las alternativas, el "instructor" (que en este curso lo es más que en ninguno) está siempre "a la contra", haciendo de abogado del diablo, cuestionándolo todo, razonando a contrario, dudando de todo. Porque para llegar a una decisión "razonable" hay que haber pasado cada alternativa por la criba del "¿Y si...?".

### AL FIN... LA DECISIÓN

Todo lo anterior no tiene demasiado sentido si no es para tomar una decisión, elegir una alternativa que se supone ope-



«LOS PROFESIONALES DE LA DIRECCIÓN SE DEDICAN A TRANSFORMAR LA REALIDAD, PARA LO QUE HAN DE "HACER COSAS", LO QUE IMPLICA TOMAR DECISIONES.»

rativamente viable y la mejor de todas en la conjunción de los criterios considerados. Después de decidir, naturalmente hay que establecer un plan de acción que haga realidad lo pensado. Pero el acto de decidir es realmente divertido.

Divertido, porque es donde se alumbraba el carácter más o menos "hamletiano" del que siempre echa en falta un dato o una información y se angustia. Divertido, porque es donde se descubre al puro "otheliano" que dispara y luego apunta, y quizás acierta, pero es difícil que explique el porqué, con lo que su aprendizaje explícito es menor. Divertido, porque se alumbran la precipitación de unos, la angustia de otros, la inseguridad de la mayoría. Sobre todo en los más jóvenes, que externalizan su ingenuidad de novicio, a base de una aparente seguridad y firmeza que sólo el tiempo cura...

#### Y EL PLAN DE ACCIÓN

Tener un plan de acción sigue siendo "pensar". Ejecutarlo es "hacer". Es algo difícil de simular en un aula, salvo algunos ejercicios de "role playing" que eventualmente provocamos los instructores. Divertidísimo una vez más, porque en el noventa por ciento de las ocasiones el alumno del Máster se echa atrás, no aguanta la prueba. Lo que es extraordinariamente ilustrativo, sobre todo si se compara con el mismo ejercicio con participantes de perfeccionamiento, en los que es más fácil ceder que llevar la contraria a otro participante que tenga diferente opinión.

Es frecuente entre los alumnos y participantes que echen en falta más "cierres de sesión" a cargo del profesor, con la deci-

sión y el plan de acción. Realmente, la mayoría de los instructores estamos tan convencidos de la bondad del puro análisis de criterios y alternativas, que con harta frecuencia "redefinen" el problema, que lo que verdaderamente nos importa es que haya descubrimiento personal en los alumnos y participantes. Eso es todo. La "solución" ha de ser absolutamente personal y, por tanto, relativamente relevante para los demás, salvo en lo que a medio de contraste del realismo se refiere.

Solemos incentivar a los alumnos y participantes a tener una actitud proactiva en las sesiones, con aquella imagen del que entra en la sesión con ganas de pelea, dispuesto a la discusión para entender y convencer que participa y se ejercita, y para el que el final de sesión suele ser: "¡vaya hombre, pues sí que andaba yo despistado en esto o aquello!". Frente a quien entra en el aula relajado y con las manos en los bolsillos, dispuesto a escuchar atentamente todo. Naturalmente, al final de la sesión su conclusión se aproxima al "lo que yo pensaba".

Seguramente no es casualidad que Juan Antonio Pérez López terminara sus sesiones, entonces de Análisis de Casos, cuando se acababa el tiempo, como diciendo "hasta aquí hemos llegado; mañana, más". Y es que eso es el entrenamiento en "administrative point of view", pura dialéctica ordenada que ayude a entender, a base de las aportaciones de los demás, un poco mejor las situaciones en amplitud, profundidad y alcance, y nos entrene para algo tan importante en la visión de alta dirección.



# Haz de su primera impresión una gran impresión

Para una solución creativa realmente inspiradora, la tecnología touchscreen de Samsung es garantía segura de éxito. Con la sofisticada combinación de las tecnologías visual Flash e infrarrojos podrá crear un sensacional impacto, demostrando una profesionalidad sin igual.

Confíanos tu creatividad y deje que la tecnología interactiva de Samsung le aporte la solución más innovadora.

Dotada de la tecnología de detección de infrarrojos, nuestra solución de pantalla táctil es realmente sorprendente. La gama incluye pantallas interactivas de 40" a 82".



# MBI

MICRO-BLANC INFORMATICA, S.L.

**SAMSUNG**

[www.samsung.com/lfid](http://www.samsung.com/lfid)



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

# EL ENFOQUE DE DIRECCIÓN GENERAL

**Prof. Eduardo Ballarín**, profesor del IESE, Dirección Estratégica

Hace 50 años, a la dirección estratégica se la llamaba dirección general. ¿Qué razones han motivado esta nueva denominación? Y, lo más importante, ¿qué implicaciones tiene este cambio de perspectiva?

## «UNA BUENA ESTRATEGIA DEBE PROPONER ALGUNOS VALORES POR LOS QUE LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN ESTÉN DISPUESTAS A IR MÁS ALLÁ DE LO QUE CONSIDERAN UNA CONTRAPRESTACIÓN JUSTA A LA NÓMINA QUE RECIBEN A FIN DE MES.»

Uno de los objetivos de la misión del IESE es educar a los alumnos y participantes desde una perspectiva de dirección general. Se argumenta a veces que este objetivo debe permear las enseñanzas de cada una de las disciplinas que se imparten en el IESE. Sin entrar en si esto debe ser así o no, es evidente que el área de dirección general tiene un papel primordial en este cometido. Este artículo trata de resumir la evolución que ha experimentado este departamento desde su creación en 1958 hasta nuestros días.

### DIRECCIÓN GENERAL

El departamento en cuestión ha pasado por diversas denominaciones: Dirección General, Política de Empresa, Dirección General de nuevo y, por último, Dirección Estratégica. Estos cambios no son accidentales: responden a orientaciones distintas que los distintos profesores del área han querido destacar en cada momento.

El departamento nació en 1958 bajo la denominación de Dirección General, por deseo expreso del creador y primer director general del IESE, el profesor Antonio Valero. Era en su momento concebida como área de síntesis que, situada en la segunda parte del PADE (el primer programa de perfeccionamiento que se impartió en 1958), pretendía integrar las diversas áreas funcionales (Marketing, Finanzas, Producción, Control) desde el punto de vista del hombre (hoy diríamos persona) de vértice en la organización.

### POLÍTICA DE EMPRESA

El departamento pasó a denominarse Política de Empresa en 1964, coincidiendo con el lanzamiento del Programa Máster (MBA). El motivo principal para adoptar este nuevo término fue la influencia de la **Harvard Business School (HBS)**, en la que el departamento era denominado *Business Policy*.

La razón por la que la **Harvard Business School** adoptó esta expresión daría para un artículo mucho más extenso que éste. Baste decir que la disciplina original se denominaba *Administrative Practices*, y que en un momento determinado de los años cincuenta se escindió en dos: *Business Policy* y *Organizational Behavior*, según si los profesores preferían poner énfasis en los aspectos de negocio o de la persona.

Antonio Valero adoptó sin dudarle la traducción al español de *Business Policy*, y el departamento pasó a denominarse Política de Empresa, que desarrolló su propio y distintivo esquema conceptual –resumido en la obra de Valero y Lucas (“Política de Empresa: El Gobierno de la Empresa de Negocios”)–, que ha alcanzado ya su séptima edición en 2007. Dicho esquema tiene una cierta deuda intelectual con el de Kenneth Andrews, pero desarrolla sus rasgos distintivos. El enfoque Valero-Lucas

ha dado lugar a su propia escuela de pensamiento y cuenta con un amplio número de seguidores. En el IESE tenemos a Luis Manuel Calleja, profesor extraordinario del departamento. Otro notorio discípulo es Antonio García de Castro, director general del **Instituto San Telmo**. En total, unos diez o quince profesores siguen esta escuela de pensamiento empresarial en todo el mundo.

### ESTRATEGIA COMPETITIVA

El campo de Dirección General experimentó un cambio copernicano en 1980, con la publicación del libro “Estrategia Competitiva” del profesor Michael E. Porter. Combinando hábilmente conceptos de economía industrial con la mejor tradición de formulación estratégica desde el punto de vista de C. Roland Christensen, Kenneth Andrews y otros desarrollaron un esquema conceptual que dio legitimidad académica a la literatura sobre estrategia de empresa.

No faltaron críticas a la posición muy sesgada hacia la influencia del sector en el que compite la empresa –que era vista como una especie de “caja negra”. El propio Porter se encargó de responder a este ataque con la publicación, en 1984, de “Ventaja Competitiva”, obra en la que desarrollaba el concepto de cadena de valor y sus inductores de coste. Así nació el análisis estratégico de costes –del que Robert Kaplan creó luego el sistema ABC (“*Activity Based Costing*”).

Pankaj Ghemawat complementó el esquema porteriano con un profundo estudio de la noción de sostenibilidad en su libro “Commitment”. Luego, Adam Branderburger nos ayudó a entender que los complementos son también una fuerza a tener en cuenta y que el posicionamiento de un negocio depende no sólo de los costes, sino también de la disposición a pagar de los clientes.

En los programas en los que soy responsable del curso de Dirección General (PADE y PDG del campus de Madrid, principalmente), trato de sintetizar estos conceptos en lo que yo denomino Cuenta de Resultados Subyacente, entendida como el potencial que un negocio tiene para conseguir resultados superiores y sostenibles. Véase la Figura 1, que resultará familiar a los participantes y alumnos en los que he tenido la satisfacción de impartir el curso de Dirección General.

### LA APS

Un fenómeno importante en este sentido es la aparición en escena de la temible APS, acrónimo que sintetiza la denominada “*Anti-Porter Society*”. Se trata de una organización secreta que agrupa a académicos, consultores y directivos de todo el mundo. Su razón de ser es descalificar la obra del profesor Michael E. Porter. Sus miembros emplean todos los medios a su alcance: artículos, conferencias, sesiones por el método del caso, etc.

Aunque es un rumor sin confirmar, parece ser que los miembros de la APS se reúnen con frecuencia por la noche en algún bosque oscuro y allí realizan extrañas ceremonias o aquelarres. El ritual es siempre el mismo y se realiza alrededor de un monigote de cera que recuerda la imagen de Michael E. Porter. Los asistentes empiezan por clavarle en el pecho y abdomen unas largas agujas –como las que se utilizan normalmente para hacer calceta. Luego se prende fuego al muñeco, mientras los asistentes entonan cánticos en los que, agitando los brazos al cielo se puede reconocer un estribillo que dice: “¡Se olvida de la persona humana!”.

### LA VISIÓN CORPORATIVA Y LOS OCÉANOS AZULES

En el claustro del IESE ha habido y sigue habiendo miembros destacados de la APS, pero, por razones obvias, no serán identificados en este artículo. Hablemos, pues, de académicos de otras *business schools*.

Dos miembros destacados de la APS son C.K. Prahalad y Gary Hamel, que hacen hincapié en lo que ellos denominan “*strategic intent*” –y cuya traducción más correcta al castellano es, desde mi punto de vista, la “visión corporativa”. En síntesis,

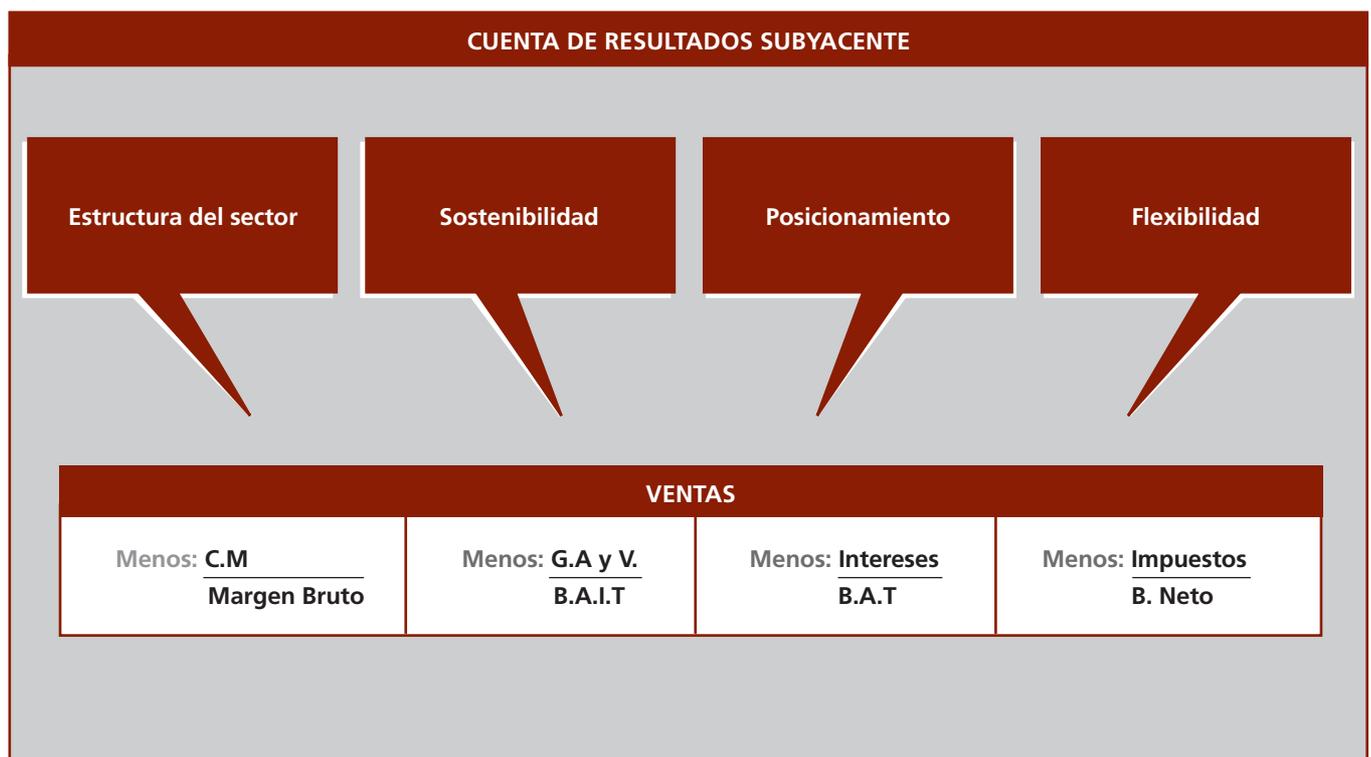
se trata de reconocer que la estrategia debe apelar no sólo a la mente de las personas de vértice, sino también al corazón de sus subordinados. En este sentido, una buena estrategia debe proponer algunos valores por los que las personas que integran la organización estén dispuestas a ir más allá de lo que consideran una contraprestación justa a la nómina que reciben a fin de mes.

Otros dos miembros destacados de la APS son los profesores W. Chan Kim y Renée Mauborgne, del **Insead**, en cuyo libro sobre “océanos azules” hacen un llamamiento a que se piense en transformar el sector más que en entenderlo. Introducen también la técnica del “*strategic canvass*” –que yo denomino “propuesta de valor”–, y que ha demostrado su utilidad para los análisis de posicionamiento, tanto en términos de prestaciones a los clientes como de distancia relativa de los competidores en términos de coste.

### LA GLOBALIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Un fenómeno que no ha escapado al escrutinio de los académicos es la creciente globalización de los mercados. En mi opinión, el reciente libro (“*Redefining Global Strategy*”) de

Figura 1



## «NUESTRA DISCIPLINA TIENE LA GRAN RESPONSABILIDAD DE TRANSMITIR [...] LAS VIVENCIAS Y RESPONSABILIDADES QUE COMPORTA ADOPTAR EL PUESTO DE DIRECTOR GENERAL DE UNA ORGANIZACIÓN.»

Pankaj Ghemawat sobre el tema es una aportación de gran relevancia. Su esquema conceptual AAA (Adaptación-Agregación-Arbitraje) capta la esencia de los conocimientos más importantes para un mundo de semiglobalización –para usar el término favorito del profesor Ghemawat.

Por otra parte, el concepto de estrategia no se limita a la dimensión de negocio o competitiva. En mis cursos, acostumbro a preguntar a los participantes cuántos de ellos se consideran parte de un grupo de empresas. En el PADE y los PDG de Madrid suelen levantar la mano un 75% aproximadamente. Esto exige que prestemos atención a la estrategia corporativa, entendida como la forma en que las corporaciones seleccionan el conjunto de negocios en los que quieren estar y, sobre todo, cómo gestionan las interrelaciones entre los mismos para conseguir que el todo sea superior a la suma de las partes; esto es, para alcanzar sinergias.

En el IESE hemos tenido con frecuencia en los últimos años a Herman Daems como profesor visitante –a mi juicio, el académico más relevante en este tema, sobre todo teniendo en cuenta las peculiaridades que las corporaciones tienen en la Unión Europea, que no siguen siempre los mismos patrones que en Estados Unidos.

### DIRECCIÓN GENERAL

En el curso académico 1993-1994 se cambió el nombre de Política de Empresa por el de Dirección General –en cierta manera, un retorno a las raíces históricas del departamento.

Por otra parte, se dieron nuevos avances significativos en el campo de la formulación estratégica. Jan Rivkin, de la **HBS**, puso énfasis en que la estrategia debe tener no sólo consistencia externa e interna, sino que también debe tener dinámica (encaje con el entorno *futuro*), incorporando pues las nociones de transformación del sector que Kim y Mauborgne habían convertido en el punto central de su enfoque.

En los últimos años, Ramón Casadesús-Massanell y Joan E. Ricart han formalizado de modo riguroso el concepto de “modelo de negocio” entendido como: i) un conjunto de elecciones, y ii) el conjunto de consecuencias derivadas de estas elecciones. El curso que se imparte en el segundo año de la **HBS** por Ramón Casadesús-Massanell sobre “Competing on Business Models” tiene dos grupos de noventa alumnos cada uno y hay solicitantes que se han quedado en la lista de espera.

### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Es indudable que en los últimos treinta años, la caja de herramientas para la formulación de las estrategias competitiva

y corporativa se ha incrementado de forma considerable. Ello ha motivado que los miembros más júnior del departamento reclamasen un cambio en su denominación, sustituyendo Dirección General por Dirección Estratégica. El cambio se produjo a principios del curso académico 2007-2008. El voto de los miembros del departamento no fue unánime. Yo me manifesté en contra de la propuesta por el reduccionismo que supone limitar la tarea del director general a la formulación e implementación de la estrategia. El trabajo del día a día para pasar del saber al hacer sigue siendo un elemento fundamental para la persona de vértice. Pero, una vez más –como me suele recordar el coordinador de este número de la revista del IESE, mi querido amigo Josep Maria Rosanas–, sigo siendo un infatigable luchador de batallas perdidas.

### EPÍLOGO

No resulta fácil resumir en unas pocas páginas cincuenta años del aprendizaje colectivo que han experimentado los profesores del Departamento de Dirección Estratégica. Como en todo proceso de este tipo, hemos tenido meandros, remontes y descensos. Algunas veces hemos acertado; en otras, no. Pero jamás hemos olvidado que nuestra disciplina tiene la gran responsabilidad de transmitir un elemento central de la misión del IESE: comunicar las vivencias y responsabilidades que comporta adoptar el puesto de director general de una organización.



# INFORMAR, ENTRETENER Y FORMAR

Nuevas herramientas, nuevos formatos, nuevos hábitos



ctv  
COMMUNI.TV

Líderes en gestión de contenidos multimedia, servicios interactivos y distribución multicanal.

Selección de los últimos proyectos powered by 



CTV contribuye a aumentar la agilidad y productividad con herramientas robustas y flexibles; garantiza la calidad y la seguridad de negocios innovadores con equipos especializados, con la mayor experiencia del mercado. Empresas de referencia en sectores de media, banca, comercio, administración y formación, confían en nuestros servicios para su negocio digital.



LOS ACTOS DIRECTIVOS

# TOMA DE DECISIONES Y 'ACTOS DIRECTIVOS'

**Prof. Rafael Andreu**, profesor del IESE, Dirección Estratégica y Sistemas de Información, y

**Prof. Josep M. Rosanas**, profesor del IESE, Contabilidad y Control

Los actos directivos son mucho más que una mera decisión técnica. Tienen que ver con el desarrollo de oportunidades de negocio, con la previsión y también con la motivación de los miembros de la organización.

«ANTONIO VALERO SOLÍA DECIR QUE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO NO SON ALGO QUE ESTÁ AHÍ, COMO LAS ROSAS EN UN JARDÍN, ESPERANDO A QUE ALGUIEN VAYA A CORTARLAS. SON MÁS BIEN COMO LAS TRUFAS, ESCONDIDAS BAJO TIERRA, Y QUE SÓLO UN BUEN CONOCEDOR PUEDE DETECTAR.»

La dirección de empresas como tal nació como ciencia de la administración. Normalmente se habla de Frederick Taylor como padre del *management*, pero basta con leerle dos líneas para darse cuenta de la distancia que le separa de cualquier concepto moderno de esta disciplina: él se limitaba a investigar cómo se podían hacer más eficientemente los trabajos mecánicos. Nada que ver con la toma de decisiones ni con la estrategia, ni con nada que se le parezca. Fue en realidad el francés Henry Fayol quien primero se planteó cómo llevar a cabo esta administración, en un contexto en el que las palabras técnicas del oficio (administración, gobierno, dirección, *management*...), podían tener unos significados sustancialmente distintos de los que les atribuiríamos hoy.

A pesar de que los significados que les atribuiríamos hoy no sean, ni mucho menos, compartidos por el común de los profesionales y académicos dedicados al tema. En cualquier caso, podríamos decir que la *Administration*, como Fayol la denominaba en el original francés, era un conjunto de funciones, principios y procedimientos de un sentido común admirable. Lamentablemente olvidado hoy, cabe añadir, y del que se podría aprender bastante si se le recordara. Pero en ningún lugar de su obra, como en la mayor parte de las primeras obras de *management*, aparecía la toma de decisiones como algo crucial más que de una manera muy implícita.

De hecho, implícitamente también, ésta fue una idea muy extendida en países como España en un pasado relativamente reciente y que el IESE vino a combatir a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta del siglo pasado. La idea implícita era que los negocios podían considerarse como algo dado, que eran como eran y debían sencillamente "administrarse". Las "decisiones", si hay alguna, son de relativamente bajo nivel, casi burocráticas o sencillamente protectoras de un concepto elemental de eficiencia, como en el caso de las técnicas de Taylor. Éste es un concepto que conduce inevitablemente a la decadencia empresarial. Ningún producto ni ningún negocio dura indefinidamente, y es imprescindible "tomar decisiones" serias que afectan a la misma naturaleza del negocio.

### TOMA DE DECISIONES "RACIONAL" Y "NO RACIONAL"

Con toda probabilidad fue Chester Barnard quien introdujo la toma de decisiones de manera explícita como cuestión crucial en *management*. Resultado de "deliberación, cálculo, pensamiento", en contraste con otros procesos que son "inconscientes, automáticos, respuestas a las condiciones internas o externas presentes o pasadas"<sup>1</sup>.

Con posterioridad, la literatura de *management* ha puesto mucho énfasis en el análisis de las decisiones, olvidando en ocasiones esta segunda parte que acabamos de citar, menos

consciente y racional que la toma de decisiones en sí. Lo cual ha sido justamente criticado, pero con frecuencia con argumentos poco fundamentados, o exagerando el papel de lo no racional en relación a lo racional.

En este sentido, y volviendo al punto anterior, es imprescindible poner las cosas en su justa medida. Los factores racionales son importantes, y los no racionales, también. Pero los no racionales no deben consistir en meros caprichos, en un seguimiento ciego de lo que hacen los demás, o en respuestas automáticas de tipo animal irracional. Este tipo de respuestas puede darse, pero no sería sensato considerarlo "buen *management*". Lo consideraríamos el *management* de alguien que es incapaz de pensar por sí mismo, que sigue únicamente sus impulsos o que responde visceralmente a los cambios del entorno, en lugar de hacer las cosas con la cabeza. Los factores no racionales razonables consisten en las intuiciones, en las rutinas creadas en las cabezas de los tomadores de decisiones con respecto a lo que funciona o lo que no, en aquellos "atajos" de pensamiento que una persona experimentada puede tomar sin necesidad de reflexionar profundamente cada vez que se presenta un problema similar, porque ya sabe ("intuye") la conclusión a la que llegaría si lo hiciera. Herbert Simon, Premio Nobel 1978, lo expuso con claridad en un conocido artículo en la *Academy of Management Executive*, y a este artículo referimos al lector interesado en profundizar sobre el tema<sup>2</sup>.

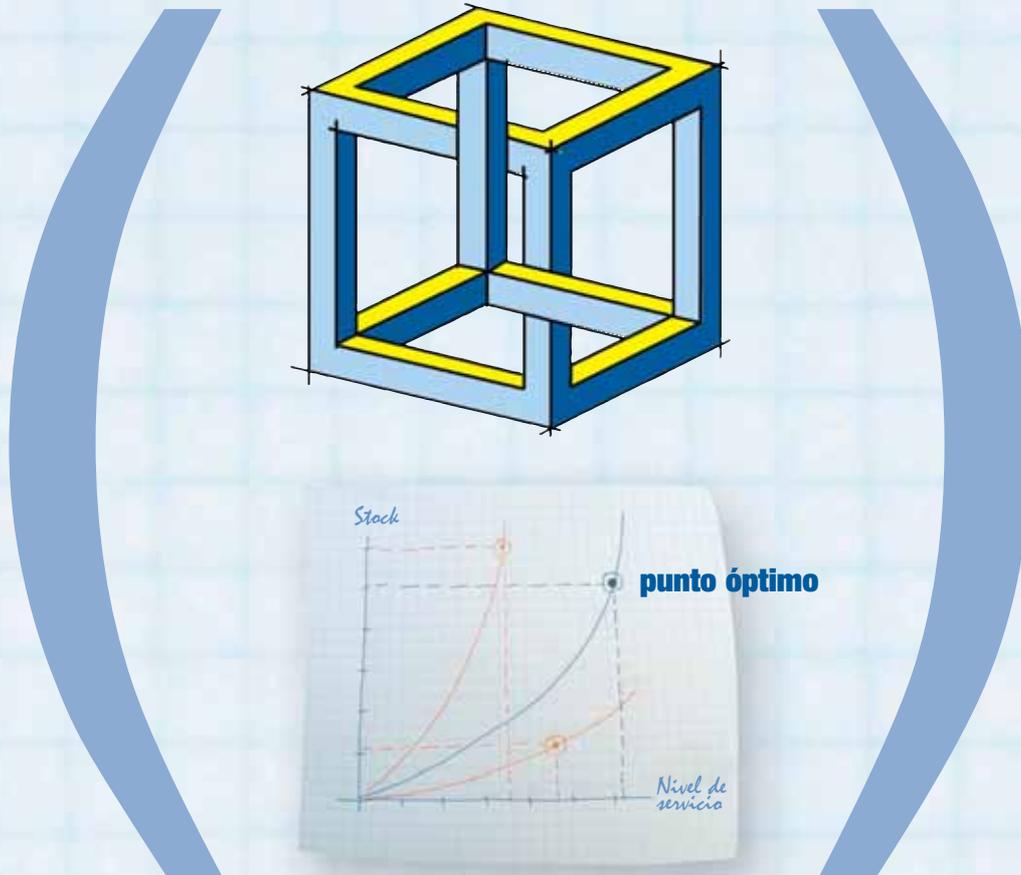
### ACTOS DIRECTIVOS

Pero la "estricta" toma de decisiones es insuficiente para describir y analizar la tarea directiva, y más insuficiente todavía para dar recomendaciones a los directivos. Y la colonización por parte de la mala teoría económica de las escuelas de *management* en los últimos decenios ha acelerado este proceso. La teoría económica da por supuesto que lo importante es la toma de decisiones, de una manera casi totalmente mecánica: una vez el tomador de decisiones explicita una función de utilidad concreta, el problema de la toma de decisiones es meramente un problema de cálculo. Implícita o explícitamente, las oportunidades de negocio son algo que está ahí, visibles y sobre las que se puede escoger libremente. Es una extensión de la posición tradicional que expresábamos algo más arriba de considerar el negocio como "dado": ahora, en lugar de ello, tomamos como "dados" los factores externos que, mediante un cálculo, nos llevarán a una decisión correcta.

1 Véase Barnard, Chester I, "The Functions of the Executive", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1937.

2 Véase Simon, Herbert, "Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive*, febrero de 1987.

# ¿Aumentar el nivel de servicio reduciendo el stock?



## Sitúe a su empresa en el óptimo

Si desea que su empresa aumente su nivel de servicio a la vez que reduce su inventario, sitúese en el **punto óptimo** para:

- *Mejorar* el EBITDA
- *Reducir* el inmovilizado
- *Aumentar* el cash-flow operativo

Las compañías líderes en España ya están en el **punto óptimo**. Han incrementado su servicio y reducido notablemente su inventario.

¡Déjenos ayudarle a alcanzar el **óptimo**!

 **ToolsGroup**

Ronda Universitat, 17, 08007 Barcelona ☎ 93 412 57 68

[www.toolsgroup.es](http://www.toolsgroup.es)

## «LOS FACTORES RACIONALES SON IMPORTANTES, Y LOS NO RACIONALES, TAMBIÉN. PERO LOS NO RACIONALES NO DEBEN CONSISTIR EN MEROS CAPRICHOS, EN UN SEGUIMIENTO CIEGO DE LO QUE HACEN LOS DEMÁS, O EN RESPUESTAS AUTOMÁTICAS DE TIPO ANIMAL IRRACIONAL.»

La sofisticación en el análisis no mejora la situación más que de manera marginal. Los últimos años han ido poniendo de manifiesto que se necesita un esquema más potente para entender la dinámica de los sectores y la estrategia de la empresa. De ahí se deriva todo un tipo de análisis sobre el diseño de la estrategia, pero con frecuencia se olvida algo que ya estaba en la sabiduría convencional del buen *management* de los años cincuenta: que las oportunidades de negocio hay que crearlas, que para llevarlas a la práctica hay que empujar, y que para poder hacerlo se necesita tener a un equipo de personas que quiera hacerlo y esté dispuesto a aprender si es necesario.

Estas tres últimas afirmaciones forman parte de lo que casi desde el primer momento ha predicado el IESE, forman parte del núcleo de lo que siempre se ha enseñado en nuestra institución. La filosofía de que detrás de una decisión hay una puesta en práctica que es por lo menos tan importante (y con frecuencia más) que la decisión en sí misma. Por esta razón a algunos nos gusta más hablar de “actos directivos” que de toma de decisiones. Porque entendemos, en el mejor espíritu tradicional de la institución en la que trabajamos, que el acto directivo abarca mucho más que una mera decisión. Y queremos a continuación identificar esta manera de ver las cosas con tres nombres propios que han tenido una considerable significación en este enfoque a lo largo de su historia.

### OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Y PUESTA EN PRÁCTICA

El primer nombre propio sería el de Antonio Valero, que solía decir que las oportunidades de negocio no son algo que está ahí, como las rosas en un jardín, esperando a que alguien vaya a cortarlas. Son más bien como las trufas, escondidas bajo tierra, y que sólo un buen conocedor puede detectar. Si le insistías algo más, te decía que en realidad en muchas ocasiones había que ir más lejos, que ni el símil de las trufas era suficiente: las oportunidades había que crearlas de la nada, detectar el tipo de necesidades sociales que esperaban a que alguien las pudiera satisfacer, pero que para hacerlo había que darles forma, sin fórmulas preestablecidas. La fundación del IESE puede ser un buen ejemplo de lo que tenía en mente, pero llevado a la práctica.

Pero hay más. Solía decir Antonio Valero con mucha vehemencia que “¡a los objetivos hay que quererlos!”. Probablemente jugaba con el doble sentido de la palabra “querer”, que significa, por un lado, desear y, por otro, tener el afán de conseguir estos objetivos. No es suficiente con establecerlos, hay que estar convencido de que son deseables y alcanzables, y deben perseguirse en una lucha diaria que exigirá sacrificios de otras cosas que podemos considerar deseables (incluidos con toda probabilidad los beneficios a corto plazo). Hay que ser tenaz en lo que se quiere y no desviarse por una supuesta oportunidad que te aparta de la dirección en la que ibas.

Quizá no sea malo recordar en este contexto lo que predicaban los estoicos, que decían que para conseguir la felicidad en este mundo se debía, en primer lugar, trabajar con ahínco para conseguir aquellas cosas que es posible conseguir; en segundo lugar, conformarse con aquello que no se puede cambiar de ninguna manera; y en tercer lugar, saber distinguir unas de las otras.

En dirección de empresas, deberíamos añadir que si nos equivocamos, que no sea por no intentarlo. Es decir, en caso de duda, consideremos que estamos en el primer caso e intentemos conseguir los objetivos que consideramos deseables. Deben ser difíciles, de modo que en ocasiones se nos pueden antojar casi imposibles. Incluso a veces, en libros de texto sobre el establecimiento de metas, se ha predicado el absurdo de que deben ser un poco imposibles. Proponerle imposibles a las personas nunca es una cosa buena; y algo “un poco imposible” es imposible. Difícil, casi imposible, puede ser un buen objetivo; imposible del todo, no. Y para conseguir casi imposibles hay que apretar. Éste es, de nuevo, el primer mensaje.

Pere Agell, otro de los profesores emblemáticos del IESE, lo suele decir en un terreno que, sobre el papel, parece mucho más técnico o incluso aséptico: el de las previsiones. Suele decir Pere que para que unas previsiones se cumplan, se debe primero creer en ellas, y en segundo lugar, “empujarlas” para que lleguen a ser ciertas. Sin “trampas”, claro, del tipo desgraciadamente habitual hoy, que consiste en “organizar” la información para hacerle decir lo que no dice. Con toda claridad y a la luz del día. “Empujarlas” de verdad para que se consiga lo que se previó como bueno y deseable.

Precisamente esto pone de manifiesto que es un error considerar las previsiones como algo meramente técnico o mecánico, punto de vista habitual en otras instituciones, como una mera aplicación de unos principios de tipo estadístico-económico. Las previsiones bien hechas son *management* de verdad; y el *management* de verdad no puede prescindir de ellas. Porque hay en ellas actos directivos, que no son una mera previsión meteorológica con la que nos vamos a tener que conformar. Contienen lo que consideramos deseable para la organización, combinado con estimaciones razonables y con bases serias de lo que es posible.

### ¿MOTIVACIÓN?

Finalmente, nos queda otro factor que, continuando en la línea de asociar los conceptos a nombres históricos del IESE, lo asociaríamos a Juan Antonio Pérez López. Unos objetivos, o el resultado de una decisión, no se pueden llevar a la práctica más que con la voluntad decidida de aquellas personas que, en el organigrama, suelen estar por debajo de la persona que ha tomado la decisión. O dicho de otro modo, quizá más intuitivo pero menos exacto, que hay que motivar a las personas para que lleven a la práctica los resultados de las decisiones.

# 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](http://www.grupoemte.com)





«UN "ACTO DIRECTIVO" IMPLICA "PREPARAR UNA ESTRUCTURA HUMANA" CON LA INTENCIÓN DE QUE LLEGUE A LOS OBJETIVOS FIJADOS ENTENDIÉNDOLOS, "QUERIÉNDOLOS", Y ESTANDO GENUINAMENTE MOTIVADO POR ELLOS.»

Esta manera de decirlo es quizá menos exacta por dos razones. En primer lugar, porque en los últimos años, el economicismo reinante ha impuesto que la forma de motivación por excelencia deben ser los incentivos monetarios, sean en la forma que sean. Y esta idea es falsa de raíz, como trataremos de mostrar a continuación. Pero en segundo lugar, porque a veces se habla de motivación como si los directivos pudieran manejar a su antojo a las personas que trabajan con ellos. Como si éstas tuvieran una serie de palanquitas y que fuera posible, apretando las adecuadas, conseguir siempre el resultado deseado. Y esto es más falso todavía.

Pero empecemos en positivo. Debería ser obvio para toda persona de un cierto sentido común que para que las personas que trabajan en una organización quieran de verdad conseguir lo que alguien ha propuesto como objetivos de la misma, y que por lo dicho anteriormente debe ser una tarea difícil, deben: 1) saber bien qué se les propone, y 2) tener razones sólidas para llevarlo a cabo. Éstos son los problemas esenciales de las organizaciones, además de la propia definición de objetivos, que por hoy dejaremos aparte. Son lo que Juan Antonio Pérez López llamaba: 1) "la estructuración del propósito", y 2) "la puesta en práctica del propósito". La "formulación del propósito", expresión con la que Juan Antonio suele referirse a la definición de objetivos, vamos a tener que dejarla, ya que es un tema complejo que merecería de por sí un artículo.

Ninguno de los otros dos actos es trivial, como no lo es la elección de las palabras que hacía Juan Antonio. Nos referimos en esta ocasión a la palabra "propósito". Estructurar "tareas" o "actividades específicas" puede no ser difícil; estructurar "propósitos" lo es. Las tareas y las actividades específicas se agotan en sí mismas. Si le pedimos a una persona que haga un trabajo meramente mecánico, no es difícil medir su grado de realización y diseñar un sistema de remuneración que se adapte a éste. Pero si hablamos de trabajo directivo, o de satisfacer las necesidades del cliente, la cosa se transforma en mucho más compleja. Estructurar el propósito quiere decir construir un equipo de personas en el que cada una va a tener que hacer cosas distintas, especializarse en una determinada tarea o conjunto de tareas.

Y ahí viene donde los diferentes motivos que pueden tener las personas devienen importantes. El economicismo reinante, como decíamos, da por supuesto que un sistema de incentivos materiales resuelve el problema, puesto que no hay otros motivos que este enfoque tenga en cuenta. Si en cambio nos damos cuenta de que sí existen otro tipo de motivos, de los que Juan Antonio llamaba intrínsecos (la propia satisfacción en el trabajo bien hecho) o trascendentes (la voluntad de contribuir a resolver los problemas de los demás), la "estructuración del propósito" (es decir, en palabras más llanas, "repartir el trabajo") es una actividad mucho más compleja.

Viéndolo en positivo, como decíamos, se va a tratar de repartir el trabajo de manera que cada persona haga lo que le gusta, sea remunerada adecuadamente y contribuya a resolver los problemas de la propia empresa y de los clientes; lo que sin duda no es un trabajo fácil.

Tener en cuenta los diferentes tipos de motivos que tienen las personas hace las cosas difíciles; y mucho más si pensamos en ellas no como meros instrumentos ejecutores, sino como personas enteras, con sus derechos y deberes, y con su capacidad de iniciativa, de decisión y de aprendizaje. Pensar en ellas como meros instrumentos ejecutores conduce inevitablemente a la manipulación de las personas en beneficio de una persona concreta (o de unas pocas a lo sumo).

Las teorías más al uso sobre la motivación van en esta línea. Algunas, como se ha dicho, teniendo en cuenta únicamente los factores económicos, los incentivos monetarios explícitos para conseguir el efecto deseado; lo que raramente consiguen: en la raíz de muchos de los escándalos de los últimos años están los sistemas de incentivos con los que algunas compañías han operado.

Otras intentan influir sobre otro tipo de motivos (principalmente intrínsecos, en la nomenclatura de Pérez López) sobre la base de buscar qué palanquita psicológica hay que apretar para conseguir el comportamiento deseado. En cualquier caso, manipulación pura y simple.

### MOTIVOS TRASCENDENTES

Pérez López insistía en la importancia de los motivos trascendentes, pero insistía también en que éstos consistían esencialmente en darle sentido al trabajo, en mostrar al empleado en qué medida uno contribuía a resolver el problema del cliente, o, de manera más próxima, en qué medida contribuía a resolver los problemas de la propia empresa. Lo cual significa, evidentemente, los problemas propios de todas aquellas personas con las que uno trabaja para resolver a su vez los problemas del cliente. En dos palabras, darle un porqué. Pérez López solía parafrasear a Arquímedes diciendo: "Dame un buen porqué y te levantaré a cualquier persona".

Obviamente, el porqué con el que se levanta el mundo no puede ser el de hacer ricos a los accionistas, ni comprarle un yate al consejero delegado. Eso no puede hacer feliz a ningún empleado razonable, ni motivarle a nada. Cuando la visión economicista predica que lo que hay que hacer es aumentar la riqueza de los accionistas, lo primero que se le ocurre a uno es que la esclavitud, afortunadamente, se abolió hace ya bastantes años. El porqué tiene que consistir en mostrar al empleado cómo tiene sentido resolver el problema del cliente, cómo tiene sentido identificarse con la empresa haciendo algo que merece la pena para mejorar el entorno que nos rodea, y

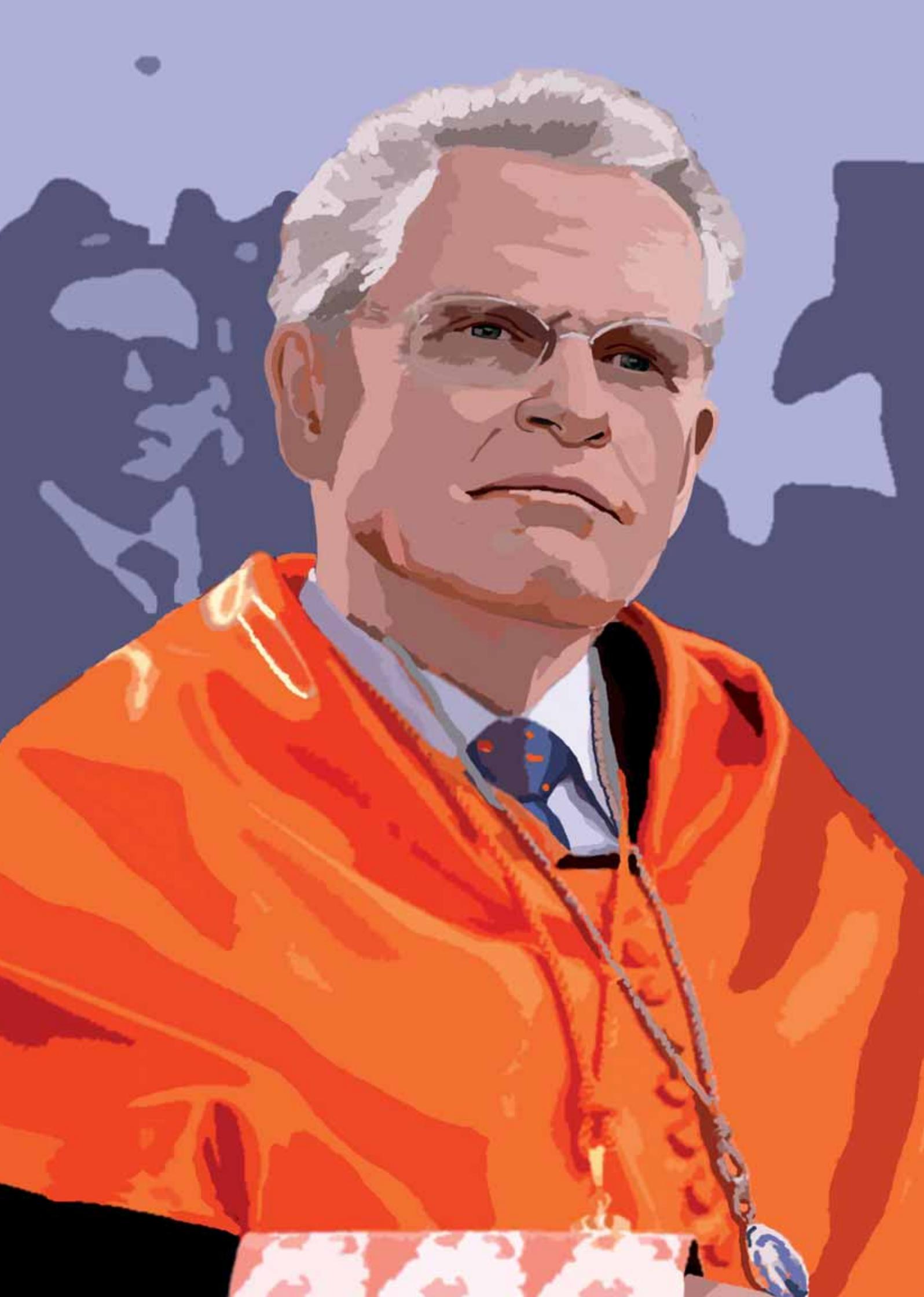
(aunque sea haciendo un producto cuya importancia pueda ser menor, podríamos añadir) cómo tiene sentido identificarse con el resto de empleados porque están haciendo lo mismo y merecen que se coopere con ellos.

Finalmente, hacerles ver cómo esto acabará redundando en beneficio propio en la medida en que la empresa consiga un beneficio y proporcione a sus empleados oportunidades para su desarrollo profesional y personal.

Cuando lo que va delante es un porqué con sentido y no un porqué caprichoso del tipo yate del consejero delegado, o edificio maravilloso para la alta dirección, los motivos trascendentes ocupan el centro del escenario. El predominio de los motivos trascendentes excluye por completo la manipulación de las personas y es una característica importante de un concepto de *management* honesto, eficaz a largo plazo y que contribuya al desarrollo social más allá de las variables económico-financieras.

En resumen, lo que se da en las organizaciones va mucho más allá de una toma de decisiones tecnicada. Tiene que ver con la imaginación, con el desarrollo de oportunidades, tanto para la empresa como para las personas que la componen, y con su puesta en práctica teniendo en cuenta los motivos que hacen que las personas se muevan y los intereses reales de éstas. Es por eso que pensamos que la expresión "actos directivos" es más adecuada que la de simplemente "toma de decisiones".

Porque un "acto directivo", como hemos argumentado, implica mucho más que elegir una alternativa como quien elige una estructura para que un puente no se derrumbe. Implica "preparar una estructura humana" con la intención de que llegue a los objetivos fijados entendiéndolos, "queriéndolos", y estando genuinamente motivado por ellos. ¡Casi nada! Pensamos también que es uno de los valores originarios del IESE que convendría preservar.



¿POR QUÉ ENSEÑAMOS ÉTICA?

# LA DIMENSIÓN ÉTICA DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Prof. Antonio Argandoña**, profesor del IESE, Economía

La ética debe estar en el corazón de la dirección de empresas y no debe considerarse sólo como un añadido. Porque una empresa que no tenga en cuenta los criterios éticos será una mala empresa, aunque sus resultados económicos sean positivos.

## «ES IMPORTANTE, PUES, QUE LA TOMA DE UNA DECISIÓN HOY NO COMPLIQUE DEMASIADO LA ADOPCIÓN DE DECISIONES FUTURAS.»

Desde cuándo se dan clases de ética o de responsabilidad social en el IESE?, me preguntan a veces algunos profesores de otras escuelas. Les suelo contestar contándoles una vivencia personal. Hace más de 30 años, Antonio Valero, que fue el primer director del IESE y que dirigía el Departamento de Política de Empresa, al que yo pertenecía entonces, me encargó la docencia de un módulo en los programas de formación de directivos: tres casos y una conferencia final. Me acuerdo aún de algunos de aquellos casos, como el “**Merck and Co. Inc.**” y el “**Peter Paul Inc.** en las Islas Filipinas”: se trataba de casos de lo que ahora llamamos responsabilidad social corporativa o ética de la empresa. Entonces no utilizábamos esos nombres, sino que el módulo en cuestión formaba parte del curso de Política de Empresa. Es decir, la dimensión ética no era un añadido, sino que se integraba en el corazón de la ciencia de la dirección, tal como se entendía en el IESE.

Yo no me inventé el contenido de aquel módulo, sino que lo aprendí de mis colegas que lo venían enseñando desde antes de que yo entrase en el IESE. Unos años después, Miguel Ángel Gallo resumió lo que entonces sabíamos en un libro, “Responsabilidades sociales de la empresa”, publicado en 1980 en la colección de libros del IESE. Más tarde se crearon cursos específicos de ética y responsabilidad social de la empresa, floreció la investigación, se multiplicaron las publicaciones, se constituyó el Departamento de Ética de la Empresa, y la **Cátedra de Ética y Economía**, y la **Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo**, y el **Center for Business in Society**... Pero la dimensión ética ya estaba en el núcleo mismo de la tarea de la escuela.

En efecto, en su declaración de misión, el IESE pone énfasis en los valores humanos y éticos indispensables para el crecimiento de las personas que participan en sus programas, para la sostenibilidad de sus organizaciones y para el ejercicio de su responsabilidad en la sociedad. Éste es un elemento diferencial de nuestra escuela y, como he señalado antes, forma parte de su concepción fundacional. En efecto, la indicación de San Josemaría Escrivá que dio origen al IESE fue la de promover una actividad que proporcionase a los empresarios una formación profesional con sentido cristiano.

### EL CENTRO: LA PERSONA

Esto implicaba una formación integral, dirigida a desarrollar personas en todas sus dimensiones, para que viviesen coherentemente sus deberes personales, familiares, profesionales y sociales, promoviendo la mejora de sus organizaciones y de las personas con las que se relacionaban en ellas, y contribuyendo a una sociedad mejor. La ética y la responsabilidad social de la empresa no eran, pues, elementos añadidos, sino una parte central de la labor formativa del IESE.

La centralidad de la persona, lo que llamamos ahora la dimensión ética y humanística de la dirección de empresas, se recogió ya en el primer folleto del IESE, publicado en noviembre de 1958, donde se afirmaba que todas las decisiones del directivo «en último análisis (...) deberán ser realizadas a través de una organización de hombres. La empresa, al fin y al cabo, no es más que un equipo formado por personas (...) El IESE se propone, pues, desarrollar en los alumnos (...) el deseo y la capacidad de comprender a los hombres. Les habitúa a contar siempre con el factor humano, como una constante básica y fundamental en toda decisión de negocios».

Es interesante hacer notar cómo este elemento definitorio de la misión del IESE no es independiente de los demás. El punto de vista de alta dirección, por ejemplo, obliga a ver la empresa desde el despacho del ejecutivo de mayor nivel, es decir, considerando todas las dimensiones de los problemas, en el corto y en el largo plazo, que son características del punto de vista ético. También el uso del método del caso contribuyó a facilitar el desarrollo de la visión ética de los problemas: más allá de los contenidos científicos de las sesiones, la discusión de situaciones reales obliga a tener en cuenta aquella pluralidad de dimensiones que se dan en toda decisión, incluyendo el impacto sobre las personas y las responsabilidades ante la sociedad. Y el objetivo práctico de la formación en el IESE –el desarrollo de las capacidades directivas de los participantes– empuja a considerar la excelencia como el objetivo de la formación del líder empresarial, con lo que esto supone de reconocimiento de valores morales, como el respeto a las personas, el espíritu de servicio y el sentido de responsabilidad en todas sus actuaciones.

El contenido de las ciencias de la dirección en los años cincuenta era, probablemente, más compatible con esa consideración ética que el que se desarrolló a partir de los años setenta, sobre todo por la influencia anglosajona. Pero esto no significa que su mantenimiento y desarrollo fuesen tarea fácil, sobre todo cuando proliferaban puntos de vista sobre la empresa poco acordes con esa concepción moral de la actividad de la organización y de la tarea de dirigirla. En todo caso, la dimensión ética de la actividad del IESE debía ir mucho más allá de ofrecer antidotos contra esas concepciones empresariales de carácter materialista, relativista o individualista, ni siquiera podía limitarse a un añadido moralizante a una formación técnica más o menos aséptica.

Y tampoco se trataba, obviamente, de imponer una concepción cristiana de la vida a personas que no tenían por qué participar de ella. El IESE debía ofrecer, ya lo hemos dicho, una formación cristiana a los participantes en sus programas, pero lo que el IESE enseñaba debía basarse en una concepción de la persona, de la sociedad y de sus organizaciones compatible con la que subyace en las mejores aportaciones de la economía, la psicología, la sociología, la ciencia política y las



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.

## «EL IESE PONE ÉNFASIS EN LOS VALORES HUMANOS Y ÉTICOS INDISPENSABLES PARA EL CRECIMIENTO DE LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN SUS PROGRAMAS, PARA LA SOSTENIBILIDAD DE SUS ORGANIZACIONES Y PARA EL EJERCICIO DE SU RESPONSABILIDAD EN LA SOCIEDAD.»

demás disciplinas que configuran las ciencias de la dirección. La formación cristiana que el IESE ofrecía no podía consistir en aplicar un barniz religioso sobre unas ciencias neutras, pero tampoco podía ofrecer una concepción de la empresa metida con calzador en una ideología de origen religioso.

En el IESE sabíamos que una concepción cristiana de la persona, de la empresa y de la sociedad eran compatibles con una excelente base científica en esas realidades. Había y hay otros muchos científicos sociales comprometidos con ese reto de integrar las ciencias de la dirección con la ética; en el IESE se encargaron de esa tarea, a lo largo de los años, muchos profesores, entre los cuales merece particular mención Juan Antonio Pérez López, hasta su fallecimiento hace ahora doce años. Lo que tratábamos de desarrollar era una manera de entender la empresa y la tarea del directivo, en la que la ética no entrase como una restricción externa, es decir, como un conjunto de prohibiciones o mandatos de origen filosófico, religioso, ideológico, político o social, sino como un componente más de la actividad de la organización y de la tarea de dirigirla.

### EFICACIA, EFICIENCIA Y CONSISTENCIA DE LAS DECISIONES

Juan Antonio se remontó a la teoría de la acción humana: tomar decisiones en una empresa es un buen ejemplo de cómo actúan las personas. Un directivo, cuando decide, trata de resolver un problema o una necesidad presente, pero teniendo en cuenta que en el futuro tendrá que resolver otra vez ese mismo problema, o quizás otros problemas distintos. Es importante, pues, que la toma de una decisión hoy no complique demasiado la adopción de decisiones futuras, sea porque éstas resulten menos satisfactorias para él, o porque le resulte más difícil tomarlas, o porque las personas con las que se relaciona se resistan a continuar su colaboración con él.

Por tanto, Juan Antonio proponía que se valorasen las decisiones en las organizaciones teniendo en cuenta todas las consecuencias que de ellas se podían derivar. Esto suponía considerar, primero, la eficacia de la decisión, que es la dimensión que primero salta a la vista en las actuaciones de los directivos, en términos de ingresos, gastos, beneficios o productividad. Esta dimensión, por supuesto, no añade nada nuevo a todo lo que las ciencias de la dirección han venido desarrollando desde hace años: aquí sólo podíamos seguir el camino abierto por tantos estudiosos de prestigio. En segundo lugar, hay que tener en cuenta lo que él llamaba la eficiencia de la decisión: cuán satisfactoria es para las personas implicadas y cómo contribuye al desarrollo de las competencias distintivas de la organización. Este componente ya no es tan frecuente, aunque ha sido también ampliamente desarrollado por los académicos.

Lo que era más novedoso en su tratamiento de las decisiones empresariales es la tercera dimensión, la consistencia. El

directivo debe tener en cuenta que cada una de sus decisiones tiene efectos sobre los demás, facilitando o dificultando la identificación de los demás con los objetivos de la organización y sus respuestas a las necesidades de la misma. Una acción que resulte muy eficaz, en términos de rentabilidad a corto plazo, y muy eficiente, en términos de satisfacción y aprendizaje, será desastrosa para la organización si resulta inconsistente, es decir, si genera respuestas negativas de las demás personas implicadas y, muy especialmente, si empuja al mismo directivo que actúa a tomar decisiones cada vez más inconsistentes.

Esta tercera dimensión da entrada a la ética en la empresa, pero no como un añadido externo, sino formando parte de la misma tarea del directivo. No es un conjunto de reglas sobre cómo actuar, sino un requisito mismo del proceso de dirección. Una decisión no ética es una mala decisión, aunque sea aparentemente rentable en el corto plazo. Un directivo no ético será un mal directivo, aunque obtenga beneficios elevados y sea alabado por sus colegas y por la opinión pública. Y una empresa en que no se tengan en cuenta los criterios éticos será una mala empresa, aunque con criterios económicos reciba una valoración muy positiva en, por ejemplo, el mercado de capitales. Y, obviamente, en una escuela dedicada a la formación de directivos, es decir, a la promoción de la excelencia en la tarea de dirigir empresas, la dimensión ética debe estar muy presente.

La labor de Juan Antonio Pérez López quedó truncada a raíz de su fallecimiento, en 1996. Pero otros en el IESE –y fuera del IESE– continuamos la labor que él inició: desarrollar una manera de entender la empresa más amplia y más realista, en la que tenga cabida la ética, no como una restricción externa (“qué pena, no puedo llevar a cabo esta decisión porque es inmoral”), o como la aplicación de unos principios universales para reforzar la búsqueda de beneficios (“ser ético es un buen negocio”), o para mitigar sus consecuencias deshumanizadoras (“hay que añadir algo de ética a la dirección de empresas porque, de otro modo, trabajar en ellas puede ser muy desagradable”), sino como una condición interna para la calidad de las decisiones, para la continuidad y florecimiento de las organizaciones y para el desarrollo y perfeccionamiento de las personas que las dirigen.

En eso estamos. No somos los únicos que lo intentamos, y no estamos seguros de que nuestra línea de trabajo sea la más adecuada. Pero vale la pena intentarlo, ¿no? En definitiva, eso es lo que viene intentando el IESE desde hace cincuenta años...

Tarifa Plana ilimitada

## La velocidad de la red 3G al alcance de todos

Conéctate con el Módem USB por 32€/mes

Con Vodafone disfruta de la velocidad punta de Internet móvil con su Red 3G. Ahora con la Tarifa Plana ilimitada tu negocio ya no tiene límites.

Infórmate en el 1443 o en [vodafone.es/empresas](http://vodafone.es/empresas)

Es tu momento. Es Vodafone.



Módem USB E172



vodafone



ECONOMÍA Y DIRECCIÓN

# ¿PARA QUÉ NECESITA UN EMPRESARIO LA ECONOMÍA?

**Prof. Juan José Toribio**, profesor del IESE, Economía

¿Qué relevancia tiene la economía para la gestión empresarial? ¿Ha cambiado la relación entre estas dos disciplinas a lo largo de medio siglo? Este artículo analiza el papel de la economía en el mundo del *management*.

## «SEGUIMOS SIN ENCONTRAR UN PLENO ENCAJE DE LA VISIÓN MACROECONÓMICA CON LOS FUNDAMENTOS DEL *MANAGEMENT*, PERO LA *SENIORITY* (GRAN EUFEMISMO) PROBABLEMENTE NOS HA HECHO UN POCO MENOS IMPACIENTES Y QUIÉN SABE SI MARGINALMENTE MÁS SABIOS.»

■ Cómo era la economía hace cuarenta y cinco años, y cómo entendían los empresarios su función en ese entorno? ¿Qué ha cambiado desde entonces? No sé si a los más jóvenes les interesan este tipo de cuestiones, pero no puedo dejar de evocar el panorama de 1963, porque fue entonces cuando me incorporé al IESE, uniendo los esfuerzos de mi trabajo a los de otros dos jóvenes economistas (Bernie Villegas y Antonio Argandoña), que también acababan de fichar por la institución.

Nadie decía entonces que trabajábamos en una “escuela de negocios” o, por lo menos, yo no lo oí. Si lo hubieran afirmado, quizá no les habríamos entendido bien, pues ese concepto no se manifestaba entonces con la misma claridad que hoy. Lo cierto es que “Gestión Empresarial” y “Economía” eran campos académicos que aparecían fuertemente entrelazados. Se enseñaba “Administración de Empresas” en las Facultades de Economía mediante una ligera especialización que se limitaba al último curso de carrera, pues los cuatro primeros eran comunes para los alumnos que aspiraban a trabajar en el campo de la economía general y para aquellos otros que pretendían orientar su vida profesional al ámbito de la empresa.

La gente del IESE parecía tener las ideas un poco más claras, aunque –pienso yo– debían ser también tributarios de su tiempo, porque hablaban de lanzar en 1964 un programa “Máster en Economía y Dirección” (MED), de donde cabía deducir que también consideraban estrechamente relacionadas la ciencia económica y la gestión empresarial. Pensemos que, en el mismo año en que nació el IESE, un grupo de empresarios (no especialistas en “macro”) creaban en Barcelona una institución denominada Círculo de Economía, no de “gestión” ni de “dirección”. Ésa era la cultura imperante.

### EL PRESTIGIO DE LA ECONOMÍA

Lo cierto es que, por entonces, incorporar el término “Economía” añadía ciertas dosis de lustre y prestigio a todo lo que tuviera relación con la dirección, la gestión o la mera administración de las empresas, algo hoy muy difícil de entender, pero que en aquella época parecía cobrar cierto sentido. En mi opinión, contribuían a ello dos razones:

- Las Facultades de Ciencias Económicas se habían creado en España pocos años antes y habían absorbido, para dotarlos del halo universitario, a los antiguos estudios de las Escuelas Superiores de Comercio, en las que algunos de nosotros habíamos iniciado nuestra formación.
- La economía había accedido, de golpe, al primer plano de la actualidad española, desplazando en las cabeceras de la prensa a la retórica política. Tras una larga etapa de aislamiento internacional, el mundo occidental abría algunas puertas al régimen español, pero tal soplo de

aire fresco –por leve que fuera– provocó una auténtica pulmonía, de naturaleza económica, en la sociedad ibérica. Durante años, el Estado había gastado en exceso; su intervención en la economía era absoluta; el sector privado apenas latía; el déficit exterior crecía sin parar, y el Banco de España se había quedado sin reservas de divisas. Ése era el cuadro clínico de la sociedad española del momento.

El régimen gobernante entendió que el futuro inmediato del país no se jugaba ya en la dialéctica autoritaria, la evocación de pasadas batallas o las grandilocuencias imperiales, sino en el terreno simple, duro, difícil y prosaico de la economía. Ahí había que actuar.

Y fueron economistas (a los que se conoció como “tecnócratas”) quienes tomaron las riendas de la situación, imprimiendo a la sociedad española un brusco giro, basado en la estabilidad y la liberalización de la economía. La mayoría de los empresarios intuyeron que se abría un horizonte novedoso, de auténtica ruptura con el pasado y cuyas consecuencias no eran fácilmente previsibles, por lo que se hacía necesario comprender bien todos los parámetros de la nueva situación. Y se abrieron a los economistas.

Pero ni éstos ni sus aprendices (es decir, jóvenes como Argandoña, Villegas y yo) entendíamos bien qué aportaban a una buena gestión empresarial (a eso se dedicaba el IESE) conceptos como la contabilidad nacional, la balanza de pagos o las tablas *input-output*, que era lo que en la Facultad de Ciencias Económicas nos habían enseñado. Como yo debía ser el más ingenuo de los tres, me atreví a preguntárselo públicamente al primer director del IESE, Antonio Valero, durante un claustro que celebramos en algún hotel de la costa. Recuerdo haberme sentido abrumado por su respuesta, formulada en un aluvión de razones, sentencias y afirmaciones rotundas.

De ellas entendí muy poco. Sólo creí intuir que los elementos del entorno económico configuraban uno de los ingredientes básicos de la política de empresa (véase el artículo de Eduardo Ballarín), y que la planificación estratégica habría de encontrar orientaciones decisivas en una adecuada prospectiva económica. Con todo, seguía sin quedarme claro el tema, y sólo un profesor sénior (Rafael Termes) me manifestó que participaba de mis dudas, y que él tampoco encontraba una línea académica convincente.

Con ese armazón mental fui enviado al ITP de la **Harvard Business School**, pero allí no apareció ningún profesor de Economía. En busca de mejores orientaciones, inicié un doctorado en el Departamento de Economía de la **Universidad de Chicago**, aunque también allí *Business Administration* se estudiaba en una escuela bien diferenciada. Profesores que serían después premios Nobel de Economía (cinco de ellos)



## La manera más natural de ahorrar en su oficina...

Ahora, los nuevos equipos multifunción color **iRC2380i**, consumen menos energía (**3W**)\*, contribuyendo al ahorro en su factura y al respeto por el medioambiente.

### ...a todo **color**

Con las nuevas **iRC2380i**, el color se convierte en un aliado en su trabajo sin ser un gasto. Además, con el nuevo software **iW360**, dispondrá de una solución global en la gestión de documentos, haciendo su trabajo más rápido, eficaz y por lo tanto, más rentable.

you can  
**Canon**



Optimize su tiempo  
Conozca más en [www.canon.es/iw360](http://www.canon.es/iw360)



\* el consumo más bajo del mercado.

## «TODAVÍA A MEDIADOS DE 2007, ES DECIR, CUARENTA Y CUATRO AÑOS DESPUÉS DE HABERME INCORPORADO AL IESE, SEGUÍA PREGUNTÁNDOME POR LA RELEVANCIA DE LA ECONOMÍA –COMO CAMPO DEL SABER– PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL.»

nos deslumbraban por su empeño en poner a prueba nuestra capacidad de trabajo y la consistencia lógica de nuestros razonamientos. Uno de ellos (el inolvidable Milton Friedman) me adscribió a su seminario de "Money and Banking", al que me incorporé con la esperanza de encontrar una relación estrecha con el mundo de las finanzas corporativas. No fue así; la dinámica del seminario me condujo, por el contrario, a escribir una tesis doctoral sobre algo aparentemente tan esotérico como "La demanda de dinero en un entorno de inflación reprimida". Friedman llegó a felicitarme porque, según él, mi trabajo acotaba el verdadero alcance de la "trampa de liquidez" keynesiana, reduciéndola a un mero caso particular, y ya se sabe que, para todo buen friedmaniano, poner en solfa a Keynes constituía el más alto objetivo intelectual.

Aquello obviamente me satisfizo como economista, pero yo sabía que tenía que volver al IESE, y ¿quién podría allí estar interesado en algo tan teórico como la "trampa de liquidez" de Keynes? Ciertamente, nadie lo estuvo, salvo algunos colegas economistas del área de Política de Empresa, por cierto tan desorientados como yo mismo. No obstante, los participantes en los programas del IESE querían saber cómo funcionaba la economía, cuáles eran las bases del pensamiento económico, cuáles los resortes para valorar adecuadamente la situación, y cuáles los fundamentos de las políticas aplicables. Nunca –a mi entender– estuvo claro el encaje de todo ello en la planificación empresarial ni en los esquemas de política de empresa. De hecho, mis colegas economistas y yo pasábamos de dirigir casos de dirección general o responsabilidad social corporativa (tampoco entonces se llamaba así) a explicar los elementos de la coyuntura, o las bases y errores del pensamiento económico marxista, todo ello sin solución de continuidad ni nexo que lo hilvanara.

### MACRO Y MICROECONOMÍA

Y sin embargo, parecía funcionar a plena satisfacción, de acuerdo con los *inputs* que nos llegaban. En algunas ocasiones, estuvimos tentados de sustituir las sesiones de entorno macro en el master por "fundamentos de microeconomía", aprovechando que, por entonces, Michael E. Porter y sus seguidores estaban ya elaborando una línea académica de "estrategia competitiva" que tomaba muchos elementos del análisis microeconómico para otorgarles relevancia empresarial. Pero no nos atrevíamos a prescindir de las sesiones de macroeconomía que tan bien eran aceptadas (entre otras razones, porque la coyuntura cambiaba cada año) y la dirección del programa no encontraba hueco para aumentar nuestra participación en el mismo. Sólo muy recientemente hemos logrado incluir unas sesiones de microeconomía en el MBA. Así han transcurrido años y décadas. En mi opinión, seguimos sin encontrar un pleno encaje de la visión macroeconómica con los fundamentos del *management*, pero la *seniority* (gran eufemismo) probablemente nos ha hecho un poco menos

impacientes y quién sabe si marginalmente más sabios. Por razones que se me escapan, empresarios y directivos aspiran a compartir hallazgos, errores, aciertos y fracasos, propios de los economistas profesionales. Quizá desean entender lo que dice la prensa especializada y despejar dudas sobre su relativa importancia en el mundo de la gestión diaria, o quizá la macroeconomía les fascina intelectualmente.

En esas estamos todavía. La economía mundial (y, desde luego, la española) han experimentado, desde 1963, cambios decisivos. Tras cuatro décadas con un crecimiento global acumulado del cuatro por ciento anual, el mundo está hoy integrado por sociedades mucho más prósperas, con oportunidades de negocio que no podían soñarse en 1963. Es verdad que, en el camino, casi el ochenta por ciento de las grandes empresas existentes hace cuarenta y cinco años han desaparecido (aniquiladas por los vaivenes de la coyuntura económica) y seguramente la gran mayoría de las hoy existentes seguirán el mismo curso en décadas inmediatas. Pero también es cierto que aquellas empresas fueron sustituidas por otras mejor adaptadas a las nuevas circunstancias, y cabe esperar que también las actuales encuentren sucesión en otras mejores.

Por lo demás, todas las economías se encuentran hoy mucho más abiertas al exterior, las innovaciones tecnológicas se difunden más rápidamente que en el pasado, las redes de información resultan mucho más completas y complejas, los movimientos internacionales de capital son más intensos, y las interacciones culturales más estrechas. Ignoro con qué éxito logramos transmitir esas circunstancias en nuestros programas, en qué medida resulta útil a los participantes en los mismos, y por qué les gusta tomar conciencia de un mensaje tan poco tranquilizador. Sólo sé que nos piden saber más.

Todavía a mediados de 2007, es decir, cuarenta y cuatro años después de haberme incorporado al IESE, seguía preguntándome por la relevancia de la economía –como campo del saber– para la gestión empresarial. En agosto estalló la llamada "crisis *subprime*", que dio un vuelco a las finanzas internacionales, con efectos probablemente irreversibles en una buena parte de la economía mundial. Volví de nuevo a contemplar, en buenos gestores de empresas, tantas caras de inquietud como en aquellos puntos bajos del ciclo económico que se registraron en 1974, siete años después (1981), doce años más tarde (1993), en un lustro posterior (1998) y en otro lapsus temporal similar (2003). Me trasladaron otra vez –como a mis colegas economistas– la misma petición: "*Danos tu opinión sobre la crisis económica, sus efectos y su posible duración*". No sé cual es el nexo intelectual de nuestros esquemas mentales (los de los economistas) con la gestión diaria de los directivos, pero si oír nuestras opiniones les ayuda, qué más da esperar otros cuarenta y cinco años para averiguarlo.



Nueva sede social de Gas Natural en Barcelona.

## Ante este resultado, lo más práctico es tener el podio en casa.



Líderes del sector del gas en España y en Latinoamérica, segundo operador de generación eléctrica en México y tercera compañía del mundo por volumen de gas transportado. Después de 165 años cumpliendo con los retos que nos hemos marcado, podemos decir que nos sigue gustando el futuro que vemos. Un futuro lleno de compromiso empresarial y de millones de clientes en todo el mundo, a los que seguir llevando bienestar, siempre con el máximo respeto y sensibilidad por el medio ambiente. [www.gasnatural.com](http://www.gasnatural.com)



LAS TÉCNICAS Y LA DIRECCIÓN EN LAS ENSEÑANZAS DEL IESE

# DIRIGIR O GESTIONAR, ÉSA ES LA CUESTIÓN

**Prof. Manuel Velilla**, profesor del IESE, Contabilidad y Control

Gestionar no es lo mismo que dirigir. Equiparar ambas disciplinas es caer en el mecanicismo. El IESE nació con el objetivo de ser útil a la empresa y a sus directivos. ¿Qué principios fundamentan la formación que ofrece?



## «PARA PERFECCIONAR O FORMAR EN LA TAREA DIRECTIVA HAY QUE HABLAR SOBRE TODO DE DIRECCIÓN. Y DIRECCIÓN ES, ANTES QUE NADA, DIRECCIÓN DE PERSONAS.»

**E**l IESE nació como una escuela centrada en la dirección de empresas. A eso prácticamente le condujo su misión desde los inicios: servir a los empresarios y a las empresas. Esta definición era sustancial. Estaba muy claro que los profesores no eran profesores de contabilidad, dirección comercial, producción o cualquiera de las disciplinas o materias propias de las áreas de formación en las que impartieron sus cursos, sino que todos debían ser profesores de Dirección de Empresas. Lo cual en absoluto significaba que todos tuvieran que saber de todo, que sería prácticamente imposible; ni siquiera, que todos fueran duchos en aspectos propios del Departamento de Dirección General. Hacía referencia a cómo debían enfocar la enseñanza de sus propias disciplinas: para que fueran útiles al director general en su toma de decisiones.

### OLVIDO ACADÉMICO DE LA DIRECCIÓN: SUSTITUCIÓN POR UN ENFOQUE TÉCNICO

En los últimos años se escribe poco sobre dirección. Esta afirmación puede parecer sorprendente en vista de la explosión de publicaciones que estamos sufriendo. Pero prácticamente nada en las revistas netamente académicas es realmente de dirección. Se podría casi asegurar que, con muy pocas excepciones, el mundo científico (quizá seudocientífico) ha arrinconado el estudio de la dirección. Existen sin embargo, multitud de libros que, con honrosas excepciones, se acercan más al subgénero de los manuales de autoayuda que al de la dirección propiamente dicha.

Por el contrario, cada vez se escribe más sobre la gestión y sobre herramientas para la gestión. Por gestión se suele entender todo lo que hace referencia al hacer cosas eficazmente. Así nos referimos a una persona que ha demostrado capacidad en el hacer como un buen gestor.

Un buen gestor sería aquel que conoce y domina las “herramientas” y técnicas analíticas y las sabe combinar con suficiente habilidad y voluntad práctica como para conseguir “hacer cosas”. Es la definición del buen técnico. Con respecto a esta figura conviene introducir dos precisiones: 1) la empresa necesita buenos técnicos, y 2) todo directivo ha de dominar y poder acudir de manera suficiente a las técnicas y a los técnicos en sus tareas de dirección.

### REDUCCIÓN DE LA DIRECCIÓN A LA GESTIÓN: EL PELIGRO DEL MECANICISMO

El concepto de la dirección queda en la práctica reducido a un concepto de gestión si se concibe la empresa bajo una óptica mecanicista. Una óptica mecanicista entiende que las personas se comportan de una manera predeterminada, que tienen unos motivos que esencialmente están relacionados con las variables económicas, que son en definitiva, como una prolongación de las máquinas.

A veces se cree, erróneamente, que esta visión mecanicista pertenece al pasado, a los tiempos de la revolución industrial o a la época del “taylorismo” (quien, por cierto, era menos mecanicista de lo que, con frecuencia, se le tilda). Lo cierto es que la tentación de caer en el enfoque mecanicista está siempre, por desgracia, presente. Aparece cuando los problemas de acción –en la empresa o en cualquier otra organización– se conciben básicamente como problemas de carácter meramente técnico.

Bajo esta visión, la labor de diagnóstico se desprende básicamente de los resultados de técnicos analíticos. Los criterios se reducen a los de máxima eficacia y los planes de acción vienen predeterminados por otras técnicas.

Todas las demás variables –personas incluidas– son tratadas como residuales; son elementos cuyo efecto en el plan de acción, cuando oponen una cierta resistencia, es equivalente al efecto del rozamiento en física.

Para eliminar este “rozamiento” se conciben los sistemas de incentivos. Así, el grado de incentivo necesario sería aquel que haga desaparecer este tipo de resistencia o “rozamiento”. Incluso coloquialmente, a esta forma de concebir los incentivos se le suele denominar “engrasar el sistema”.

Pues bien, este tipo de paradigma se mantiene hoy en día. ¿Qué decir por ejemplo, cuando desde el mundo práctico, algunos altos directivos y académicos proclaman que el fin y la misión de tal o cual empresa es la “maximización del valor para los accionistas”?

### LA GESTIÓN COMO CAJA DE HERRAMIENTAS

Para esta visión mecanicista, la dirección no es una función, sino una caja de herramientas (*a tool box*). El llamado gestor, en contraposición al directivo, va urgido por lo inmediato. Suele ser expeditivo y, si es bueno, su currículum profesional suele estar adornado por las llamadas “historias de éxito”. –Sus “historias”–, resueltas con brillantez en períodos espectacularmente breves: de dos o tres años a lo sumo. Lo “extraño” es también que: su capacidad de gestión y sus “historias de éxito” suelen agotarse con alarmante rapidez.

Tan “eficazmente” como con sus acciones han tergiversado la misión de la empresa, han socavado la confianza de sus empleados y han destruido las ventajas competitivas en áreas de estrategias oportunistas con las que han maximizado –no se sabe si el valor para los accionistas–, pero con seguridad el valor de sus *stock options*.

El gestor suele ser un ávido consumidor de cualquier mera herramienta de gestión. No le interesa demasiado el qué o el porqué, sino sobre todo el cómo.



# 75 AÑOS CRECIENDO Y MEJORANDO

75 AÑOS COMPROMETIDOS EN DAR UN SERVICIO PERSONALIZADO E INNOVADOR, OFRECIENDO UNA GESTIÓN BASADA EN UNA CLARA ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y EN LA PROXIMIDAD.

TODO ELLO PARA REPERCUTIR EN LA SATISFACCIÓN Y EL BIENESTAR DE LOS MUTUALISTAS Y USUARIOS.

75 AÑOS PENSANDO EN TODOS.

1 9 3 2 - 2 0 0 7



Urgencias

**900 110 112**

Información

**902 333 322**

**[www.mutua-intercomarcal.com](http://www.mutua-intercomarcal.com)**





«OTRO ASPECTO BÁSICO DE LA DIRECCIÓN ES ESTABLECER LAS CONDICIONES PARA QUE LIBREMENTE SE DESARROLLEN LOS APRENDIZAJES EVALUATIVOS, TANTO EN EXTENSIÓN COMO EN INTENSIDAD.»

## VOLVER A LA DIRECCIÓN

Parece claro que siguen plenamente vigentes las ideas –el paradigma– que distinguen al IESE desde los comienzos. Para perfeccionar o formar en la tarea directiva hay que hablar sobre todo de dirección: como función –y sobre todo– como proceso. Y dirección es, antes que nada, dirección de personas. Así, el llamado “modelo de negocio” –básico para la eficacia– ha de consistir en el descubrimiento de necesidades reales de las personas (lo que Juan Antonio Pérez López llamaba misión externa de la empresa), en innovar en cómo satisfacerlas, en cómo cubrirlas de manera más adecuada atendiendo a los cambios en las mismas. No es de ningún modo lo mismo el marketing orientado al consumidor que el marketing orientado a la persona.

Otra parte sustancial de la dirección es el establecimiento de las condiciones a nivel individual y colectivo, para que se produzcan altas tasas de aprendizaje operativo por parte de los que trabajan en la empresa. Este aprendizaje es fuente de satisfacción, intrínseco a nivel individual, y origen de las llamadas ventajas competitivas (lo que Pérez López denominaba misión interna).

Por fin, otro aspecto básico de la dirección es establecer las condiciones para que libremente se desarrollen los aprendizajes evaluativos, tanto en extensión (ser capaz de valorar más aspectos de la realidad) como en intensidad (ser capaz de vivir con mayor profundidad e intensidad en función de aquellos valores).

## LOS ASPECTOS TÉCNICOS EN LA FORMACIÓN EN DIRECTIVA

El paradigma del IESE no menosprecia la técnica y sus innovaciones. Las técnicas han jugado y juegan un papel importante en el proceso de dirección, especialmente en dos momentos concretos:

1. Son de indudable ayuda a la hora de diagnosticar una situación que requiere atención directiva.

2. Son importantes a la hora de evaluar los cursos posibles de acción, especialmente en lo que concierne a los criterios de eficacia.

Pero tampoco es correcto magnificar su importancia en el proceso directivo porque:

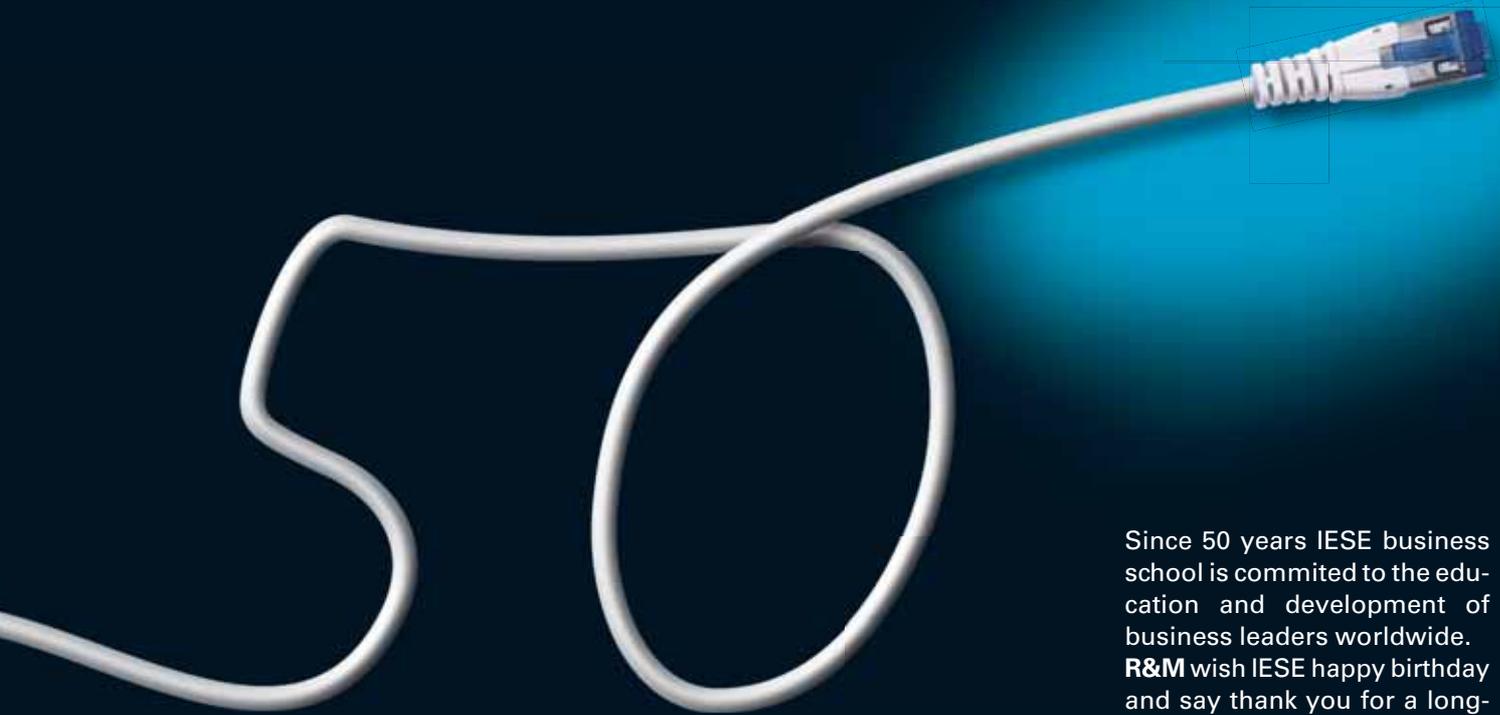
1. Para el proceso directivo, las técnicas son un medio.
2. Para el proceso directivo, los aspectos técnicos ayudan a plantearse preguntas más que a obtener respuestas.

Un ejemplo nos puede ayudar a visualizar los puntos anteriores. En el proceso de dirección suelen ser útiles –y muchas veces imprescindibles– los llamados indicadores (aspectos sobre los que un sistema de información nos puede y debe ilustrar).

Un buen uso directivo de un sistema de indicadores –por ejemplo, un cuadro de mando o *Balance Scorecard*– consiste en tomar la información que nos facilita para hacernos preguntas pertinentes y, en el mejor de los casos, para iniciar una labor de diagnóstico. Porque el indicador, o un conjunto de ellos, nos informan sobre los objetivos que queremos alcanzar, pero no son –salvo en casos excepcionales de objetivos muy operativos– los objetivos. Tomar la información que nos facilita un cuadro de mando como el diagnóstico de la situación equivale a reducir los objetivos a los indicadores. Caer en este error supone, en la práctica, haber caído en el paradigma mecanicista.

Sirva esto para advertir del cuidado que todo buen directivo debe tener al tratar con un sistema de indicaciones. Para entenderlo, hemos de pensar en las consecuencias que pueden derivarse de que el empleado tome como objetivo el indicador. Este error –grave– ocurre, por desgracia, incluso con frecuencia. Por ejemplo, hace poco, un directivo de un organismo que tiene como misión incentivar la actividad de innovación tecnológica, me relataba que, para valorar la innovación, aplicaban un indicador que medía la cantidad de *spin-off* empresariales que habían generado las diversas instituciones. Nadie puede negar que esta información parece relevante. Pues bien, al introducirla en el sistema de

# STRONG PARTNERS



years IESE.edu

Since 50 years IESE business school is committed to the education and development of business leaders worldwide. R&M wish IESE happy birthday and say thank you for a long-lasting and strong partnership. We are proud to support IESE with leading edge communication networks.



**R&M.** We are a Swiss family business which has specialized in innovative and practical high-end products and systems in the information and communications technology market since 1964. With its cabling for communication networks R&M has earned a reputation as a quality leader who always offers added value.

**R&M**  
Convincing cabling solutions

## «PARA EL BUEN USO DIRECTIVO HACE FALTA INFORMACIÓN, TRABAJO EN EL ANÁLISIS Y COMPROMISO PERSONAL. ES MÁS CÓMODO REFUGIARSE EN LA "APARENTE" EQUIDAD DE UNA FÓRMULA, PERO ESTA FORMA DE ACTUAR VA TOTALMENTE EN CONTRA DE LA GENERACIÓN DE CONFIANZA PERSONAL.»

valoración, lo que se conseguía era el número de *spin-off* creadas. Pero no se tenía en cuenta que la mayoría de estas *spin-off*, por falta de consistencia y madurez, tenían una vida corta y problemática como nuevas empresas. Este tipo de actuación volvería a ser coherente con un paradigma mecanicista, respecto al cual existen ciertos mitos bastante extendidos en la práctica empresarial:

- Que la utilización de una fórmula es algo objetivo (lo que absurdamente muchos traducen por justo o equitativo), frente a evaluaciones subjetivas (que muchos, absurdamente, traducen por arbitrarias e injustas).
- Que la utilización de fórmulas hace más equitativo –en cuanto a justicia distributiva– el proceso de evaluación.

Estas dos proposiciones son falsas desde un punto de vista de buena práctica directiva porque:

1. El utilizar una u otra fórmula sí que es totalmente arbitrario.
2. Lo que distingue el juicio directivo es el compromiso y la valoración personal y personalizada.

¿Dónde estibaría el error? No en tener la información sobre las *spin-off* generadas, sino haberlas introducido en el sistema de valoración a efectos de las subvenciones. Este efecto suele ser especialmente perverso cuando al dato del indicador se le asigna un peso determinado para otra valoración.

### EL MITO DE LAS FÓRMULAS EN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN

Cualquier problema de evaluación de personas o instituciones no es un problema técnico. Una fórmula no puede solucionar correctamente este tipo de problemas. Son problemas de naturaleza no operativa (no existe "a priori" en el algoritmo que convenientemente aplicado solucione el problema). Sin embargo, ¿cuántas veces se utilizan fórmulas en las empresas con objeto de evaluar e incluso incentivar a los empleados?

Naturalmente, para el buen uso directivo hace falta información, trabajo en el análisis y compromiso personal. Es más cómodo refugiarse en la "aparente" equidad de una fórmula, pero esta forma de actuar se contradice con la generación de confianza personal.

### ¿Y EN LA ENSEÑANZA?

Desde el inicio, la enseñanza de los aspectos técnicos en los programas del IESE se trató de hacer acorde con su vocación de escuela de dirección, que no de gestión. Por una parte, las diversas técnicas se estudiaban con rigor y profundidad. Pero, por otra, se subraya:

- Su carácter de medio, ya sea para el diagnóstico o para el análisis de alternativas en lo que a la eficacia – operativa – económica, financiera, en definitiva, en términos de negocio se refiera.
- Y se intenta alejar del alumno o participante cualquier asomo de que se le va a facilitar un vademécum de clasificación de problemas y su consiguiente recetario de soluciones. Para ello se trata, por ejemplo, de que los casos a través de los que se vehicula conocimiento técnico contengan situaciones que faciliten análisis más globales de la realidad y no sólo según los aspectos técnicos estudiados.

Así, desde los comienzos no se enseña contabilidad, sino contabilidad para directivos (la diferencia entre una y otra forma es notable según han constatado tantos alumnos a lo largo de estos treinta años). Lo mismo ocurre con el análisis económico de decisiones, o los diversos cursos de finanzas, operaciones o análisis de decisiones.

A lo largo de estos años, y a merced del impulso de los primeros profesores, se ha ido generando aprendizaje en el claustro de cómo cumplir mejor con la misión externa del IESE: el servicio a las empresas y a sus directivos.

### CONCLUSIÓN

Ésta es una misión apasionante. La empresa, los directivos, son quizá, junto con la familia, la institución social que más repercute en el progreso de toda la sociedad.

Es también una misión interminable porque las empresas, y sus directivos, nunca alcanzan el horizonte.

No podemos mirar atrás ni regodearnos en los hitos alcanzados, sólo podemos seguir navegando con el espíritu audaz que nos ha definido en estos primeros cincuenta años de historia.

- *Mecanizada en un solo proceso con punzonadora de última generación.*

**¡Consúltenos!**

- *Mechanized in just one process with last generation punching machine.*

**Please consult!**



Polígono Mas d'en Bosch

Tel. + 34 972 702 817

Fax + 34 972 703 466

17500 RIPOLL (Girona) Spain

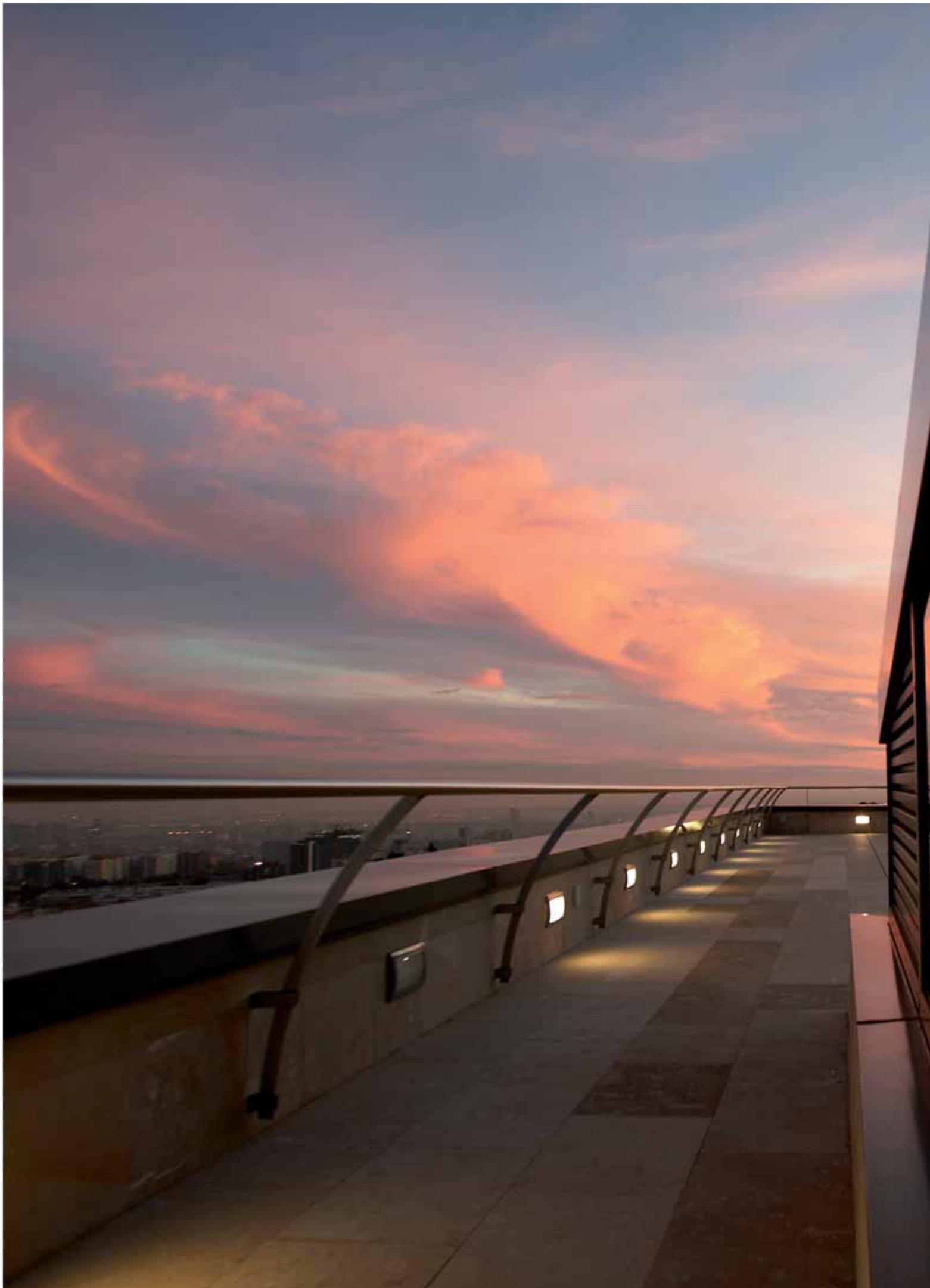
e-mail: [ripleg@ripleg.com](mailto:ripleg@ripleg.com)

e-mail: [tecnica@ripleg.com](mailto:tecnica@ripleg.com)

WWW: [ripleg.com](http://ripleg.com)

**Subcontratación**  
● **Sub-contracting**



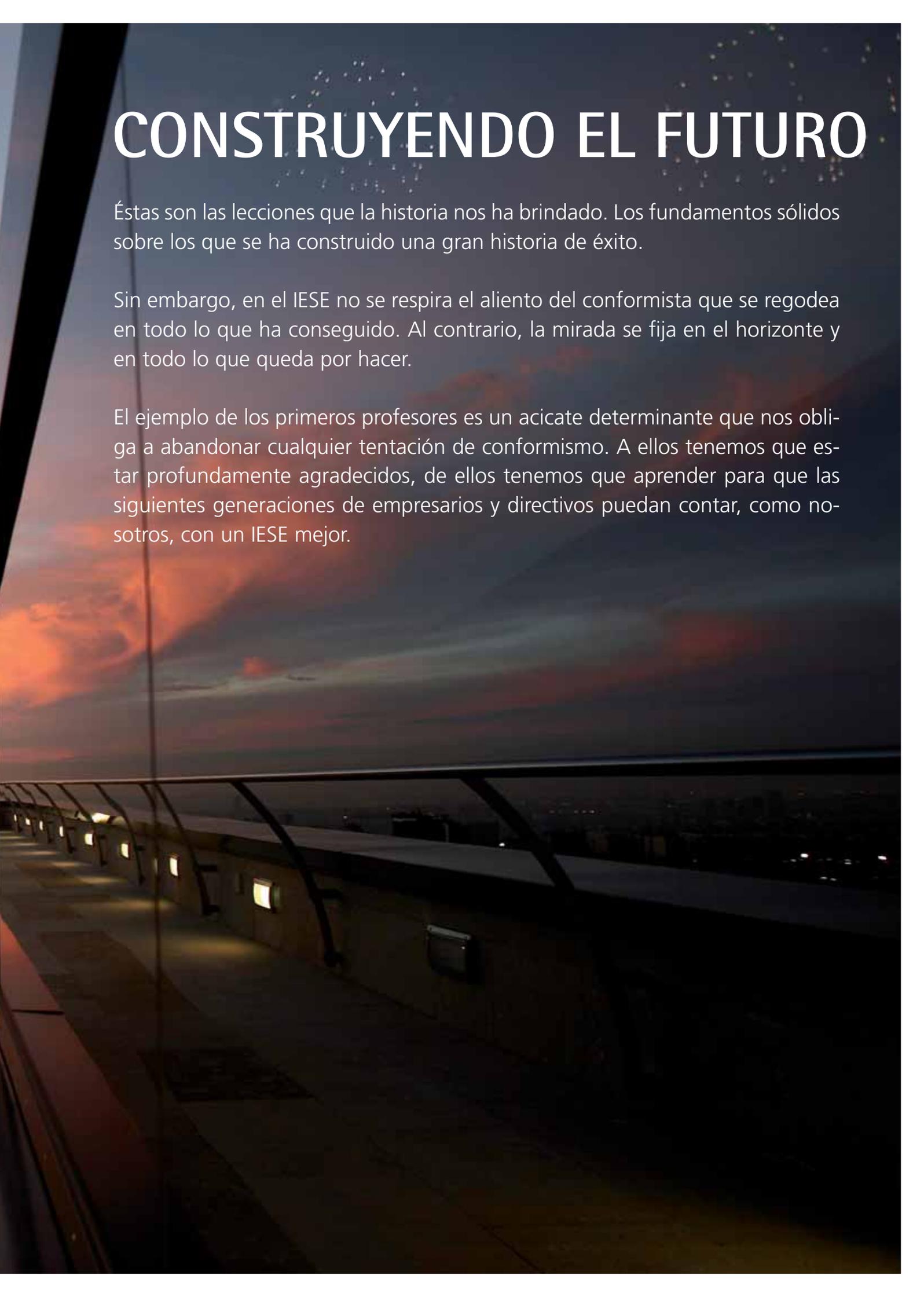


# CONSTRUYENDO EL FUTURO

Éstas son las lecciones que la historia nos ha brindado. Los fundamentos sólidos sobre los que se ha construido una gran historia de éxito.

Sin embargo, en el IESE no se respira el aliento del conformista que se regodea en todo lo que ha conseguido. Al contrario, la mirada se fija en el horizonte y en todo lo que queda por hacer.

El ejemplo de los primeros profesores es un acicate determinante que nos obliga a abandonar cualquier tentación de conformismo. A ellos tenemos que estar profundamente agradecidos, de ellos tenemos que aprender para que las siguientes generaciones de empresarios y directivos puedan contar, como nosotros, con un IESE mejor.

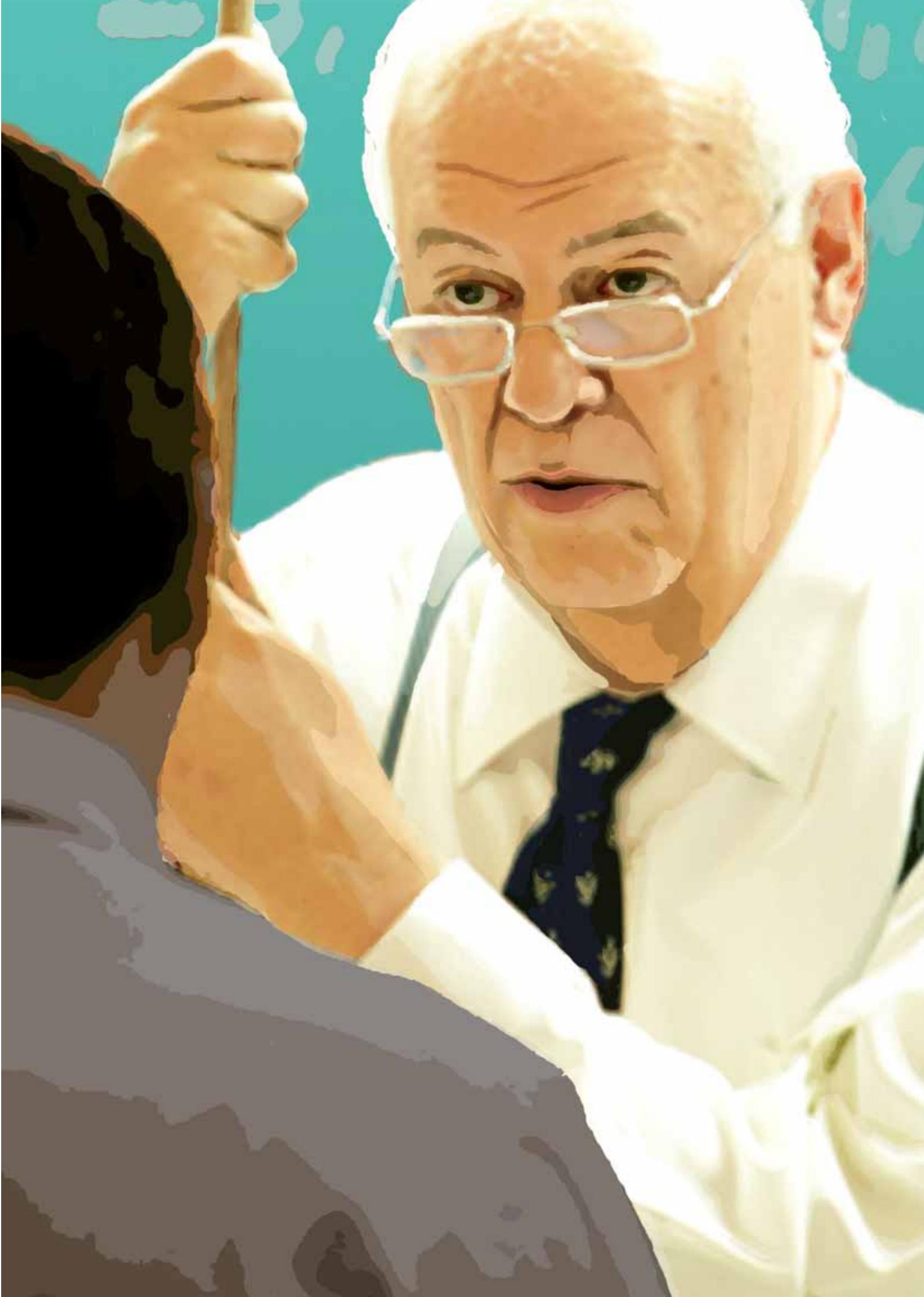


LA CIENCIA DEL *MANAGEMENT*

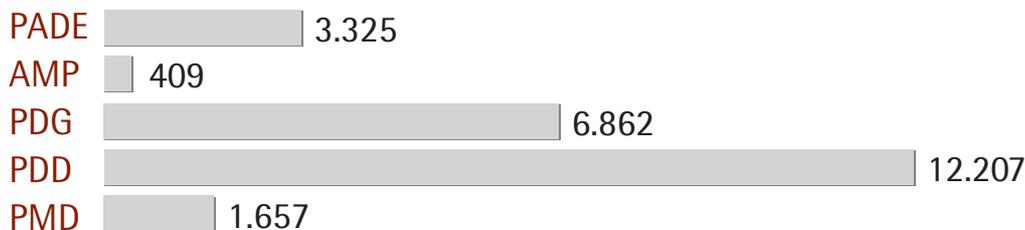
# ¿PARA QUÉ SIRVE LO QUE ENSEÑAMOS?

**Prof. Antoni Subirà**, profesor del IESE, Dirección Financiera

¿Qué influencia han tenido los programas de perfeccionamiento sobre el IESE y sobre su evolución? La respuesta a esta pregunta está estrechamente relacionada con el debate sobre si existe o no la ciencia del *management*.



## PARTICIPANTES EN LOS DISTINTOS PROGRAMAS PARA DIRECTIVOS



**E**n este balance de los primeros cincuenta años del IESE me parece indispensable un pequeño análisis de lo que en su desarrollo y evolución han significado los programas de perfeccionamiento. Simplemente examinando las estadísticas nos podemos dar cuenta de la trascendencia que, para nuestro entorno empresarial, ha tenido sin duda esta actividad del IESE. Sólo en Cataluña –el dato lo tengo fresco–, el número de empresas de más de cien trabajadores es algo inferior a mil, por tanto, no es aventurado inferir que los participantes en nuestros programas para directivos desarrollan una actividad profesional en la práctica totalidad de las empresas de España de más de cien trabajadores. Es clara, por tanto, la intensidad de la influencia que este hecho ha tenido en la evolución de nuestro entorno empresarial. No pretendo, ni mucho menos, entrar en el tema de la medición de este impacto, sería seguramente un empeño difícil, cargado de dificultades metodológicas. Nada me impide, sin embargo, tener el convencimiento subjetivo de que se ha tratado de un impacto realmente positivo. En este sentido, tenemos, por un lado, la valoración que hacen los propios participantes de su experiencia formativa en el IESE, y por otro, nuestras propias observaciones personales cuando, como en mi caso, hemos tenido la oportunidad de relacionarnos ampliamente con el mundo empresarial desde observatorios situados fuera del IESE.

Dicho esto, con una clara convicción, quiero principalmente referirme a otro aspecto de la cuestión, que es el siguiente: ¿Qué influencia han tenido los programas de perfeccionamiento sobre el IESE y sobre su evolución? El hecho de que nuestro primer programa fuera un PADE, ¿fue de alguna manera decisivo? La interacción entre profesores y participantes, ¿ha influido en los primeros y en su evolución profesional? De ser así, ¿en qué sentido lo ha hecho?

Vaya por delante que mi respuesta a estas preguntas es, en términos generales, ampliamente positiva. Voy a intentar razonar los motivos de esta aseveración no sólo –ni principalmente– para mirar con satisfacción y un cierto orgullo estos cincuenta años, sino para extraer de todo ello lecciones que creo necesarias para que en el futuro el IESE continúe haciendo una contribución positiva a la sociedad, como me parece que ha hecho en el pasado. Creo que la contribución de los programas para directivos a la evolución y desarrollo del IESE en el sentido de los contenidos y enfoques –que es en el que quiero centrarme– se analiza mejor si nos referimos al debate que ha estado presente en las instituciones académicas dedicadas al *management* en los últimos cincuenta (también cincuenta) años.

En la etapa inicial anterior a este período de medio siglo, se entendió generalmente que una escuela de *management* debía enseñar un conjunto de técnicas establecidas: contabilidad, finanzas, producción “a la Taylor”, etc., y a partir de

ahí tratar de transferir a los alumnos conocimientos “clínicos” sobre las empresas y las mejores prácticas de los directivos. Las escuelas que adquirieron mayor prestigio fueron las que destacaron estos temas, dándoles preferencia sobre los más técnicos, y desarrollaron métodos de aprendizaje diseñados para facilitar la transmisión de las mejores habilidades en el “arte práctico” de dirigir organizaciones. El método del caso fue el que más éxito alcanzó, ha pervivido y hoy se puede afirmar que es ampliamente dominante en programas orientados al perfeccionamiento de directivos y en programas de grado en la mayoría de escuelas prestigiosas. Su correcta utilización no es trivial y, si se emplea correctamente, tiene un enorme potencial docente y también en investigación.

### LA CIENCIA DEL MANAGEMENT

En aquel contexto, hace unos cincuenta años, comenzaron a fermentar una serie de inquietudes relacionadas con la cuestión fundamental de si es posible o no construir una ciencia del *management*. Naturalmente, los motivos de la aparición de estas inquietudes fueron diversos y muchos aún perviven hoy. Por un lado, algunos académicos de otros campos veían las escuelas de *management* como una especie de conservatorios de artes y oficios que se habían colado en las instituciones académicas “científicas” por la puerta falsa. Naturalmente, olvidaban que la medicina era “científica” desde hacía relativamente poco tiempo, y en cambio había sido enseñada en la facultad desde algunos siglos antes. Pero ésta no es la cuestión principal, lo más importante es que la crítica hizo mella creando en muchos académicos del campo del *management* un cierto complejo de inferioridad. También, por otro lado, algunos académicos de las escuelas de *management* pensaron que efectivamente valía la pena enfrentarse al desafío de construir seriamente una ciencia del *management* para obtener los enormes beneficios sociales que un logro de este tipo podría producir, a juzgar por los que se habían obtenido en el proceso de convertir en ciencia física el arte de los mecánicos y metalúrgicos, o en ciencia química el arte de los tintoreros y curtidores, o en ciencia médica el arte de los curanderos, para poner unos pocos ejemplos quizás un poco brutales.

Finalmente, también para algunos el factor determinante fue sin duda la necesidad intelectual, es decir, aquel impulso que lleva a intentar encontrar formulaciones coherentes de las relaciones entre lo que se decide hacer y lo que ocurre. Dicho de otra manera, llegar a formular teorías explicativas, o mejor aun predictivas, que pudiendo ser desmentidas por la observación llevaran a la construcción progresiva de un cuerpo de conocimiento realmente científico. El empeño es sin duda noble y potencialmente de una gran trascendencia individual y social, pero las dificultades han sido y continúan siendo enormes. La realidad es que el debate sobre la construcción de una ciencia del *management* ha estado presente en la totalidad de estos cincuenta años y hoy continúa absolutamente vivo.



Porque su empresa es única,  
también lo son nuestras soluciones de impresión.

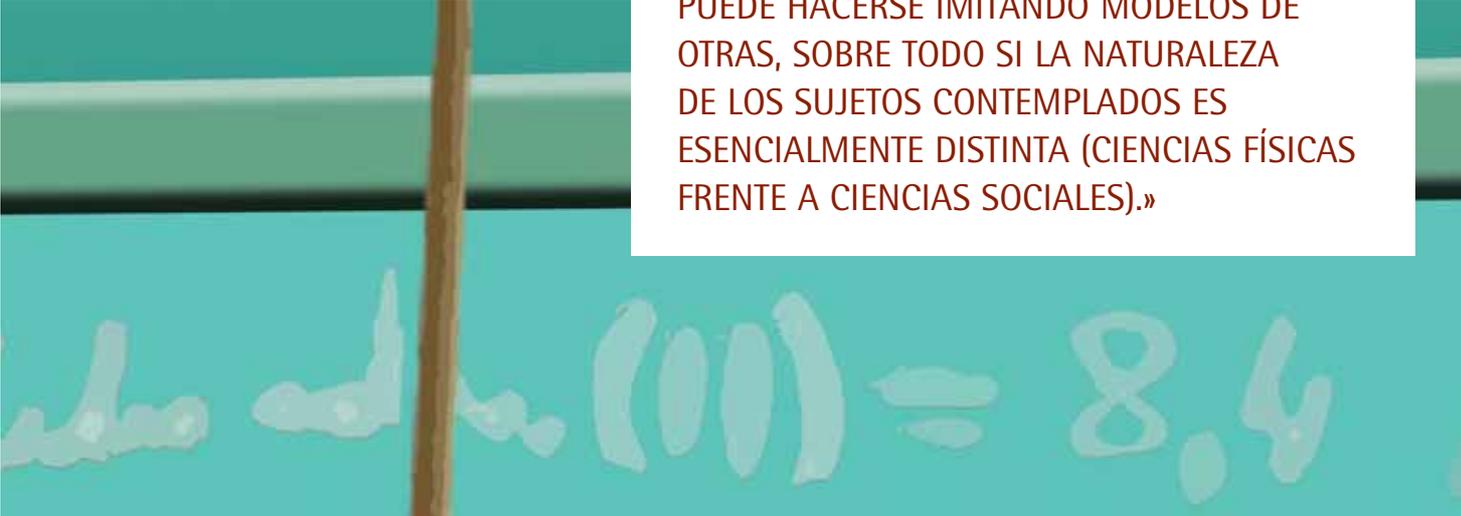


Epson le ayudará a encontrar la solución de impresión más adecuada. Todas nuestras impresoras son fiables y fáciles de usar, además de integrarse perfectamente en su entorno de trabajo. Pensadas para que usted pueda centrarse en su negocio. Como la Epson AcuLaser CX11NF: copiadora, escáner, fax e impresora láser color que responde en rapidez y calidad de impresión. Y cuesta menos de lo que usted se imagina.

902 49 59 69

[www.epson.es](http://www.epson.es)

**EPSON**<sup>®</sup>  
EXCEED YOUR VISION



«LA CREACIÓN DE UNA CIENCIA NUEVA NO PUEDE HACERSE IMITANDO MODELOS DE OTRAS, SOBRE TODO SI LA NATURALEZA DE LOS SUJETOS CONTEMPLADOS ES ESENCIALMENTE DISTINTA (CIENCIAS FÍSICAS FRENTE A CIENCIAS SOCIALES).»

En lugar de una larguísima lista de artículos sobre esta cuestión transcribiré, a título de ejemplo, algunas frases del resumen de una conferencia que pronunció el 21 de mayo en el IESE el profesor Scott Armstrong, de la **Wharton Business School**, titulada "Barriers to the advancement of science".

*«Adam Smith asked why a small number of under-funded Scottish researchers were able to discover so many useful things while a large number of well-funded English researchers discovered so little. The increasingly bureaucratic approach to research had retarded the advancement of science.*

*»I describe some of the barriers such as test of statistical significance; improper citations; the failure to replicate important studies; the focus on trivial but safe topics; a concern over "fairness" in hiring, promotion and peer review; and a lack of concern for communicating important findings –especially when they contradict commonly held beliefs....»*

Es evidente que las críticas que se enuncian en el resumen del señor Armstrong son aplicables a las malas prácticas académicas de todos los campos científicos, pero también está claro que los más clásicos están más inmunizados a sus efectos perniciosos y, en cambio, los más jóvenes –los de las ciencias en formación, como el *management*– son muchísimo más vulnerables. Sin duda, mis colegas de claustro conocen ejemplos que encajan perfectamente en la lista de Armstrong; desde la estadística empleada para afirmar relaciones causa-efecto hasta trivialidades revestidas de apariencia científica. Por un lado, se puede, ingenuamente, tratar de aplicar a este campo los métodos y enfoques que han tenido éxito en el desarrollo de otras ciencias. Esto lleva a tomar prestados métodos que han sido y son importantes en las ciencias de la naturaleza: física, química, biología, etc., con los aparatos matemáticos y experimentales que han sido decisivos en su desarrollo. Este enfoque relativamente cómodo ha tenido consecuencias desastrosas, ha conducido a un cierto divorcio entre el trabajo y los resultados de los académicos y las necesidades y preocupaciones de los practicantes del "arte práctico" de la dirección, es decir, los directivos y empresarios. Los académicos que han caído en este enfoque se encuentran más y más aislados del mundo real de los directivos, y entonces aparece el debate sobre el seudoproblema de la "relevancia": "¿por qué somos

irrelevantes para los directivos?", se preguntan o, peor aún, "¿por qué los directivos son tan poco "avanzados" que no se dan cuenta de la gran importancia de nuestros resultados?".

Éste es para mí un seudoproblema, porque el problema real suele ser que estos académicos no conocen a los directivos y empresarios ni por el forro (si se me permite la familiaridad), ignoran cuáles son los problemas reales a los que se enfrentan y sus criterios de relevancia que están ahí a la espera de ser observados. Dicho de otro modo, para avanzar en la ciencia del *management* hay que estar en contacto directo y próximo con sus practicantes, sus problemas, sus preocupaciones y sus "soluciones".

La segunda opción es pues el desarrollo de una ciencia del *management* desde el propio campo de la dirección de organizaciones humanas, desde la observación atenta de las mejores prácticas y, sobre todo, desde la identificación de sus características esenciales.

Citaré sólo una –para mí la más importante– de estas características: los métodos científicos que algunos tratan de importar al *management* han servido para desarrollar, con éxito espectacular, ciencias que inciden sobre objetos inanimados, o bien sobre los aspectos físico-químicos de los seres vivos, pero en el mundo de la dirección de organizaciones humanas, los sujetos relevantes son personas con inteligencia, libertad y una gran complejidad de valores y objetivos. El desarrollo de nuestra ciencia requiere, por tanto, la aceptación de una hipótesis de partida sobre qué son las personas, es decir, una antropología. No reconocer esto –y explicitarlo– lleva al desastre. Partir de una antropología ultrasimplificada –inevitablemente errónea– también lleva al desastre. Para poner un ejemplo: suponer que los componentes de una organización humana no son otra cosa que cajas negras maximizadoras de una función de utilidad sobre el dominio monetario lleva al desastre científico, y si, además, se logra convencer de ello a algunos directivos, lleva a desastres reales aún peores para los individuos afectados y para la sociedad.

¿Cuál es el antídoto –o uno de los antídotos– de estos problemas? Creo que el contacto intenso, frecuente y atento con directivos y empresarios es uno de los antídotos, porque ellos saben que las personas en sus organizaciones son complejas y que, según sean los resortes motivacionales que ponen en

juego en sus actividades directivas, los resultados a corto, medio y largo plazo son distintos. Saben que las simplificaciones son peligrosas, que las personas aprenden y desaprenden, que no se puede predicar una cosa y hacer otra. Saben, en definitiva, de forma implícita al menos, que los componentes esenciales de la organización son personas con toda su complejidad: que la estabilidad, dinamismo y eficacia de la organización dependen de cosas tales como a qué motivaciones se apela y qué hipótesis se hacen sobre su comportamiento personal y sus mecanismos de aprendizaje en la organización.

Como el lector habrá podido apreciar a estas alturas hay, para mí, dos condiciones necesarias para responder con éxito al desafío de ir creando progresivamente una ciencia del *management* digna de este nombre, con todas sus consecuencias humanas y sociales:

Primero: Es necesario partir de una antropología suficientemente rica para representar adecuadamente la complejidad humana. Como mínimo, en lo que se refiere a su comportamiento en la sociedad.

Segundo: La creación de una ciencia nueva no puede hacerse imitando modelos de otras, sobre todo si la naturaleza de los sujetos contemplados es esencialmente distinta (ciencias físicas frente a ciencias sociales). Las primeras formulaciones, útiles y fecundas, de la ciencia del *management* tendrán que emerger de la observación próxima y atenta de los modos de actuación de los que practican el oficio de directivos y empresarios. Los primeros pasos deberán consistir –en parte han consistido ya– en el desarrollo de una buena articulación del “arte práctico” de la dirección de organizaciones, expresada en un lenguaje que –aunque no estrictamente formal– los practicantes del oficio (directivos y empresarios) encuentren útil para la transmisión de sus conocimientos y experiencias. Las teorías y los lenguajes formales se construirán –de hecho ya se han comenzado a construir– sobre estas bases y unas hipótesis antropológicas cuanto más explícitas mejor.

Las dos condiciones necesarias que acabo de enunciar se han dado de una manera clara en el IESE a lo largo de estos primeros cincuenta años. El nacimiento del IESE con el programa PADE sugiere poderosamente que la actividad de programas de perfeccionamiento no fue, ni tampoco lo ha sido su desarrollo posterior, un accidente o una anécdota. Ha habido una constante percepción de que el contacto permanente y exigente entre profesores y directivos en estos programas, sometía a los primeros al test permanente de la relevancia, les hacía imposible caer en los “*trivial but safe topics*” o refugiarse en aquellos “*tests of statistical significance*” que no conducen a nada.

Por otra parte, hay que reconocer que la presión por producir investigación al uso y aparecer significativamente en los

*journals* más importantes requiere un tipo de claustro que no coincide exactamente con el que era suficiente para atender con éxito a la actividad de transmisión del “arte práctico” del *management*. La evolución que este hecho requiere está teniendo lugar, pero creo que nos equivocáramos si no intentáramos alcanzar la síntesis que la contribución a la nueva ciencia requiere. No nos podemos conformar con hacer muy bien la actividad docente, por un lado, y por otro, caer en la seudociencia que no pasa el test de un curso en el PADE.

Somos una de las pocas instituciones en nuestro campo académico que, en mi opinión, está en condiciones de progresar en la dirección correcta y, en último término, de hacer una contribución decisiva a la nueva ciencia de la dirección de organizaciones humanas. Éste es nuestro desafío para los próximos cincuenta años.



¿CUÁL ES EL SECRETO DEL IESE? UN CASO PRÁCTICO

# AGRADECIENDO

**Prof. Pedro Bueno,** profesor del IESE, Iniciativa Emprendedora

Si se logra un objetivo difícil, es justo agradecerlo a aquellos que lo hicieron posible. Hay cientos de personas que aportaron trabajo y entusiasmo para construir la excelente institución que es el IESE. Este artículo es un pequeño homenaje a todas ellas.

«OJALÁ UN DÍA SE PUBLIQUE UN LIBRO QUE DIGA LA VERDAD SOBRE TODO ESTO. HAY CIENTOS DE PERSONAS QUE APORTARON TRABAJO, ENTUSIASMO, IDEAS, INFLUENCIA Y SU DINERO CON GENEROSIDAD PARA CONSTRUIR LA EXCELENTE INSTITUCIÓN QUE ES HOY EL IESE.»

**M**i primer contacto con el IESE fue en 1968, diez años después de su fundación. Quienes me hayan tenido como profesor en los últimos años me habrán oído decir que “la nostalgia nos devalúa como personas” y que es el futuro lo que nos debe interesar.

Pero si hay un valor relacionado con el pasado que tiene sentido practicar es el agradecimiento. Si se llega a un objetivo difícil, es justo agradecer las aportaciones de aquellos que lo hicieron posible. Y estos agradecimientos no abundan. El notable éxito alcanzado por el IESE es el resultado de las ideas y la capacidad de llevarlas a la práctica de mucha gente, y me gustaría dejar aquí unas palabras de agradecimiento para algunos de ellos.

En mi primera visita al IESE, el profesor Lorenzo Dionis me enseñó el pequeño campus y me dijo, entre otras cosas: «Un día aquí daremos las clases del máster en inglés». Yo no sabía inglés y aquello me impresionó. Me contrató como asistente de investigación del profesor Miguel Ángel Gallo. Podría ser profesor si era capaz de hacer un doctorado en Estados Unidos. Dejé un trabajo mejor pagado para tratar de vivir aquel sueño. Pocos días después de mi incorporación, Lorenzo Dionis me presentó al profesor Félix Huerta, vecino suyo de despacho, quien me insistió en el tema del inglés y del doctorado en América como requisitos para sobrevivir en aquella casa. Años más tarde, doctorado por **Harvard**, bien aterrizado en la casa y prematuramente nombrado director general asociado por aquel jefe increíble, el mejor, que fue el profesor Fernando Pereira, presenté al Consejo la propuesta de impartir el máster en inglés, aquel objetivo de Dionis y Huerta. El profesor Harald Burmeister aún estaba más ilusionado que yo y me animaba. El Comité Harvard-IESE se rió a carcajadas de la propuesta: «El IESE debe ser la primera escuela en el mundo de habla hispana; en inglés no tenéis nada que hacer». Ingenuamente apunté que si lográbamos ser la primera escuela en habla inglesa, seguro que seríamos la primera del mundo hispano. Los profesores Pereira, Pérez López, Faus y Francisco Sanllehí, que estaban en el Consejo, tomaron la decisión de hacerlo. Habría dos secciones, una en inglés y otra en castellano, porque algunos profesores que tenían poder no pensaban aprender inglés.

Juan Antonio Pérez López, ya director general, me dijo: «Ahora te encargarás de vender esto porque no podemos fracasar; yo daré todas las clases que haga falta en inglés». Contratamos a Nicola Hijlkema, que dejó Londres y la **London Business School (LBS)** para venir al IESE y ayudar con aquella temeridad. Logramos establecer una alianza con **Insead**, **LBS** y otras escuelas líderes de Europa para organizar conjuntamente eventos promocionales con el lema “Your MBA in Europe”. Promocionábamos nuestras escuelas, el máster y Europa. Lográbamos convocar audiencias de 300 o 400 candidatos en distintas ciudades del mundo (Londres, París, Munich, Bruselas, Madrid, Nueva York, San Francisco, etc.) y cada escuela lle-

vaba un ponente, exalumno, alto directivo, para vender la idea de “Tu máster en Europa” (e indirectamente barrer para casa). A París me llevé a Jaume Llopis, que era Consejero Delegado de **Moulinex**, entonces una de las empresas francesas más famosas. Elegí a Llopis porque pensé que era un buen vendedor y porque a **Moulinex** entonces lo conocía todo el mundo. Llopis me vendió un horno microondas en el viaje de ida y otro en el viaje de vuelta. No sé cómo lo hizo. Aún sobrevive uno que funciona bien en una masía que tengo. Cuando cae un ex alumno del máster a mi lado en el puente aéreo le pregunto qué vende y cuándo vuelve. No vaya a ser que mi afecto a los Antiguos Alumnos me lleve a comprarle un camión a la ida y otro a la vuelta, sin darme cuenta del todo, a alguien enamorado de su empresa y buen vendedor. De aquellos viajes de venta, stand portátil en mano, recuerdo con agradecimiento a Andrea Christensen, con su energía emprendedora, embarazada, ayudando en Munich; a Teresa Gener, recién salida del máster, atendiendo con ilusión el stand en Bruselas, y a Pedro Goenaga, que estaba de intercambio en **Stanford** y se vino a ayudar a vender en San Francisco.

Logramos sacar adelante la primera promoción que entró con el máster en inglés, a la que hay que agradecer su audacia y su confianza, y llegó el momento de “venderlos” al mercado. Pérez López me lo recordó sin cortarse: “hay que colocar la producción”. Decidí irme a Wall Street. ¿Por qué empezar más abajo? No sé qué le debí explicar a algún colega de **Harvard** para que me abriese la puerta de **J.P. Morgan** y allí me fui. No tenía que fingir entusiasmo. Y aquí viene otro de los grandes agradecimientos que debemos a Cynthia Muller (hoy en Londres con **Morgan Stanley**), que compró. No me lo podía creer: ofertas para nuestros másters en Nueva York, en Wall Street. Hoy esto es habitual. Pero la que sigue tiene mérito. En 1978, Deng Xiaoping decidió abrir la economía china. Pues Lorenzo Dionis se fue allí en 1979, y a continuación, en 1980, organizó un programa de estudio en China para Antiguos Alumnos del IESE. En las conclusiones de aquel curso, Roig y Dionis presentan la oportunidad de la China de hoy con casi treinta años de anticipación (véase Revista de Antiguos Alumnos del IESE, nº 0, pág. 12, 1980). Si hay gurús que dicen hoy que el mundo no es plano, ¿cómo debía ser entonces?

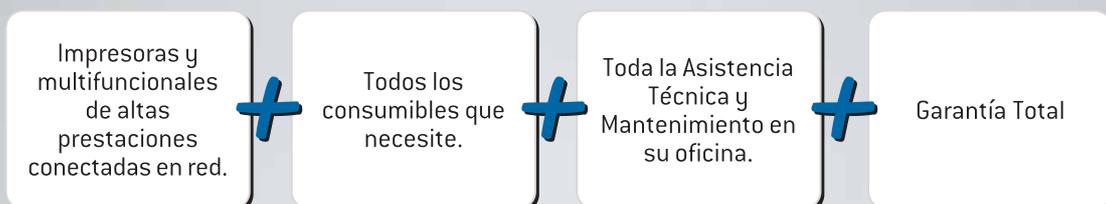
El IESE debe ser la escuela del mundo que más cariño tiene a sus Antiguos Alumnos. Esto se respiraba ya al entrar en aquella casa hace 40 años. Siempre te hablaban de esto. Pero Fernando Pereira es quien estructuró la cosa, como tantas otras, cuando tuvo que poner en orden aquella orgía de iniciativa emprendedora que era el IESE. Un día se puso en marcha la Generalitat de Catalunya con un señor al frente que se llamaba Josep Tarradellas. Fernando Pereira me ordenó: «Tú eres catalán, así que vete allí y explícale a este señor lo que es el IESE». Cómo no, yo fui, pero con tres Antiguos Alumnos: Francisco Sanllehí, gran empresario que era nuestro Secretario General y ayudaba en admisiones; Alberto Parera y

**RICOH**

**No compre más equipos,  
pague sólo por las páginas que produzca.**



Con el sistema **PAY PER PAGE**, el precio fijo por página incluye:



## «AQUELLO DEBÍA SER LA MOTIVACIÓN TRASCENDENTE. DURANTE SU PRIMER CUARTO DE SIGLO LARGO, LOS PROFESORES DEL IESE APORTARON UNA PARTE DE SU SUELDO PARA SACAR ADELANTE LA INSTITUCIÓN.»

Luis M<sup>a</sup> Roger, presidente y vicepresidente de la Agrupación de Antiguos Alumnos. Nos fuimos al Palau de la Generalitat, le explicamos al *president* Tarradellas el IESE en catalán y le invitamos a la Asamblea de Antiguos Alumnos, que sería unas semanas más adelante. El *president* Tarradellas vino a la Asamblea y se sentó en la mesa de la presidencia, en la que estábamos Fernando Pereira, Francisco Sanllehí, Alberto Parera, Luis M<sup>a</sup> Roger y yo mismo. Captó el ambiente y me dijo en voz baja: «Yo iba a decir unas palabras, pero ésta es una fiesta muy emotiva y ellos quieren oír al señor Pereira». Se limitó a felicitar a los asistentes, decirles que estaba orgulloso de que hubiera en Cataluña una institución como el IESE y pasó la palabra a Fernando Pereira. Se ganó un gran aplauso de una audiencia en la que había muchas personas de Madrid. Juanjo Toribio había traído a Fuentes Quintana para explicarnos los Pactos de la Moncloa. Parera, Roger, Sanllehí estaban siempre dispuestos a ayudar en lo que fuese.

### EL APOYO DEL CLAUSTRO

El día que fui nombrado director general asociado del IESE en 1978 tuve dos sorpresas. Una preocupante y otra emocionante. La primera se refería a la situación económica de la casa. En algunos momentos, el IESE andaba tan justo que tenía que recurrir al crédito para pagar la nómina durante unos meses, hasta que entrasen los pagos por matrículas de la siguiente promoción. Algunos bancos y cajas creían en la institución, como la **Caja de Barcelona**, entonces aún no fusionada en **“la Caixa”**, a cuyo frente estaba Eusebio Díaz-Morera, a quien debemos agradecimiento también por fiarnos en momentos duros. Lo emocionante fue descubrir el apoyo económico que los profesores dábamos al IESE. Teníamos un pacto moral con la casa de entregarle el 25% de nuestros ingresos por trabajos de asesoramiento a empresas o participación en consejos. Pues bien, había profesores como Leopoldo Abadía, Miguel Ángel Gallo, Juan Farrán, José Antonio Mustienes o Lorenzo Dionis, que entregaban prácticamente una cantidad igual o en algún caso superior a su sueldo en el IESE. Pero había profesores jóvenes como Vázquez-Dodero, Velilla o Lucas, que debían hacer trampa y seguro que entregaban más del 25%. Aquello debía ser la motivación trascendente. Durante su primer cuarto de siglo largo, los profesores del IESE aportaron una parte de su sueldo para sacar adelante la institución. ¿No es para agradecerlo? ¿Cómo tratamos hoy a los José M<sup>a</sup> Rodríguez, José Ocariz, Pere Agell, Fernando Pereira...? ¿Recordamos aquella generosidad? Muchos ni lo saben.

Me dejaré muchos agradecimientos, pero me vienen a la memoria un montón de profesores de **Harvard** que ayudaron generosamente a fortalecer el IESE, y también los proyectos internacionales en que el IESE se embarcó en América Latina desde sus primeros tiempos. En 1971 aparecieron en mi casa en Cambridge Massachusetts tres másters recién graduados, capitaneados por Manolo Casas. Yo era un pobre y frágil

estudiante doctoral en **Harvard** con pocas probabilidades de sobrevivir a aquello. Los muchachos me plantearon: «Nos hemos graduado en el IESE y venimos a que **Harvard** nos convalide el título, ¿a qué oficina hemos de ir?». Dios mío. En **Harvard** muchos profesores creían que España estaba en América Central y la palabra IESE no les decía nada. Pero me fui con ellos al despacho de Frank Folts, jubilado, pero el hombre que lanzó en **Harvard** la formación para directivos (hasta la segunda guerra mundial **Harvard** sólo tenía el máster). Frank Folts sí conocía el IESE y estaba enamorado de la labor que sus fundadores habían hecho. Les hizo una carta en “papel de **Harvard**” que era mucho más que una convalidación. Ralph Hower, Charles Christenson, Harry Hansen (que incluso pasó un año en el IESE), Wickham Skinner, Richard Dooley, Robert Stobaugh y tantos otros apoyaron el IESE con generosidad. Un contraste con los gurús de hoy, que empiezan dándote su cotización antes de dejarte hablar.

Juan Carlos Grijelmo, al poco de salir del máster, se las ingenió para promocionar un PADE en Bilbao, y Juan Manuel Elorduy, que había sido director general en el Gobierno en los cincuenta, se fue allí a dirigirlo. Eran años muy difíciles y más de uno de aquellos participantes había recibido amenazas. El día del golpe militar del 23-F se inauguraba un programa del IESE en Palma de Mallorca. Juan Antonio Pérez López, siempre en primera línea, daba brillantemente las sesiones inaugurales. Yo también impartía alguna sesión. En aquella ocasión, estábamos en una sala de la Cámara de Comercio, en Palma. Él estaba entusiasmado hablando cuando el conserje de la Cámara me hizo una señal desde la puerta. Salí. Me dijo horrorizado: «Ha habido un golpe de estado militar. La radio ha dicho que el ejército está en las calles en varias ciudades». Yo pensé: «¿Qué hago?, ¿le interrumpo la clase a Pérez López?». Pero concluí que su clase era lo más importante. Cuando acabó, le dije: «Juan Antonio, ha habido un golpe de estado». Su respuesta, sin inmutarse: «¿Sabes en qué bando han caído las islas? Yo tendría que estar en Barcelona mañana; entérate de cómo podemos llegar mientras yo doy la siguiente clase». Llegamos muy tarde, pero bien. En aquellos años difíciles, el IESE lanzó su máster en inglés, su máster ejecutivo en Madrid, muchos programas y escuelas en Latinoamérica, el **AESE** en Portugal, el **Instituto San Telmo** en Sevilla y un montón de programas en distintas ciudades españolas. Aquello tuvo que ser liderazgo, quizás una lección práctica de liderazgo.

Se podría continuar agradeciendo. Ojalá un día se publique un libro que diga la verdad sobre todo esto. Hay cientos de personas que aportaron trabajo, entusiasmo, ideas, influencia y su dinero con generosidad para construir la excelente institución que es hoy el IESE. Y sin la idea de Josep Maria Rosanas de producir estos artículos quizá nos habríamos olvidado de agradecer nuestro presente a los que lo hicieron posible.



## TelePresencia 3D de Sony. Bienvenido a una nueva dimensión.

Gracias a la más avanzada tecnología, la TelePresencia 3D de Sony eleva la videoconferencia a un nuevo nivel ofreciendo un realismo nunca antes visto. Esta solución permite un contacto visual directo entre los participantes y genera una imagen tridimensional, creando una sensación única de estar compartiendo el mismo espacio.

La TelePresencia 3D de Sony funciona con el codec VC de Alta Definición de Sony, totalmente interoperable. Permite una interacción personal más realista y natural, mayor compresión y es la herramienta perfecta para una toma de decisiones más fundamentada. Descubra una nueva dimensión.

**IPELA**  
INTEGRATED VISUAL COMMUNICATION

**SONY**

[www.sonybiz.net/telepresence](http://www.sonybiz.net/telepresence)

Para obtener servicio, conocimientos y experiencia de máxima calidad, póngase en contacto con un distribuidor Sony especializado.





DE LA PRODUCCIÓN A LAS OPERACIONES

# CÓMO HEMOS CAMBIADO

**Prof. Josep Riverola**, profesor del IESE, Producción, Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones

Cuando el IESE nació, a las Operaciones se las llamaba Producción. ¿Cómo ha evolucionado esta disciplina desde entonces? ¿Qué diferencia hay entre realizar y producir? Y, lo más importante, ¿en qué consiste el nuevo estilo de dirigir las operaciones?

## «LA PRODUCCIÓN, COMO EL VIEJO Y FEO CRONOS, HABÍA ENGENDRADO UNA MUCHACHA JOVEN Y SEXY: LA MOTIVACIÓN.»

**D**ios mío, Cuánto ha llovido desde que, hace cincuenta años, el primer profesor de Operaciones del IESE entró en una clase para dar un caso sobre Métodos y Tiempos, seguido de otro sobre Gráficos de Control de Calidad. Me doy cuenta de que algunos de mis lectores no sabrán de qué les estoy hablando. Para aclararlo, debemos rebobinar. Hagámoslo.

### LOS INICIOS

Estamos en 1958. Antonio Valero y otros aguerridos pioneros acaban de fundar el IESE. Vienen de haber fundado una empresa, **RASA**, Racionalización y Automatización. En estos momentos, un tema de moda en España es “Implantar la Productividad”. España ha pasado muchos años sumergida en un caos interno, lo que le ha impedido (salvo honrosas excepciones) integrarse en las nuevas corrientes del *management*. Y acaba de redescubrir las ideas de un tal Frederic Winslow Taylor (publicadas en los inicios del siglo XX) sobre el estudio científico del trabajo. Taylor habla de medir el trabajo, de asignarlo a las personas más capaces, de relacionar el desempeño con la remuneración y de muchas cosas más, que llaman poderosamente la atención de una industria anticuada.

Nadie piensa en estrategia (¿qué es eso?). Ni en recursos humanos, que no se incorporarán al acervo empresarial hasta unos años más tarde. Productividad parece ser la forma de obtener mejores resultados. E “implantar la productividad” es, se dice, poner en funcionamiento las ideas básicas del taylorismo. Muchas empresas consultoras realizan cronometrajes, efectúan estudios de métodos (ahora les llamaríamos estudios de procesos) y ponen en marcha sistemas de primas.

El IESE incorpora al curso básico, a nuestro PADE actual, algunas de estas ideas. Conservo en mi poder unos apuntes mimeografiados de la época, que son ciertamente deliciosos. Por supuesto, el léxico está anticuado, pero los principios operativos están todos ahí. Principios de economía de movimientos como: “Hay que trabajar siempre a favor de la gravedad”, o de organización del puesto de trabajo: “un sitio para cada cosa y cada cosa en un sitio inmutable”. Principios de detalle, que siguen siendo válidos, pero que en aquel momento eran la piedra filosofal donde apoyar el renacer de la industria.

Los apuntes se titulan “Dirección de la Producción”. Así, producción pura y dura, sin complejos. Producción como el arte de hacer las cosas de la forma más eficiente posible. Una asignatura troncal de los nuevos programas, que permite a las empresas aumentar sus resultados.

Producción. Vieja palabra que evoca factorías sucias y ruidosas, donde miles de obreros se mueven al son de acordes sobre los que no tienen nada que decir, y menos aún, capacidad de cambiar.

Pero, ya desde el inicio, el IESE reivindica el papel del hombre en la producción. El hombre no es simplemente mano de obra. Es una persona completa que colabora con la empresa en un afán de servicio a la sociedad. Y que hay que gestionar como tal, tratando de que obtenga lo mejor de sí mismo. El mundo ya ha descubierto esto desde hace años, pero no sabe muy bien qué hacer con ello, cómo operativizarlo. Sin embargo, en el IESE es desde el inicio un tema crucial. Un principio fundamental, que supera y trasciende cualquier enfoque de recursos humanos al uso.

No sé si el lector es consciente de que, curiosamente, la escuela de los recursos humanos es hija de la producción. Ciertamente. Seducidos por las ideas de Taylor, un grupo de expertos de la empresa **General Electric** trató de determinar experimentalmente el efecto de las condiciones de trabajo en la productividad de los obreros. Para ello, y en la mejor tradición del diseño de experimentos, sometió a un grupo de operarios a todo tipo de cambios ambientales, comparando los resultados obtenidos con los de un grupo de control. Les pintaban las paredes de colores, primero chillones y luego agresivos; les cambiaban la iluminación, les ponían música a diferentes volúmenes, y así cualquier jugarreta imaginable. El resultado era que los operarios del grupo experimental siempre trabajaban más, siempre producían más. A pesar de lo difíciles de las condiciones, la productividad iba constantemente en aumento.

Por supuesto, este comportamiento llamó la atención de un grupo de profesores de **Harvard**. Y como siempre que se llama a académicos para explicar un fenómeno, éstos crearon una teoría. Y apareció en escena, como Venus saliendo de la espuma del mar, la teoría de la motivación. La producción, como el viejo y feo Cronos, había engendrado una muchacha joven y sexy: la motivación. Desgraciadamente, la muchacha enseguida fue vestida de fiesta y cubierta de afeites, y su belleza natural se empezó a marchitar. Y es que la gente se dio cuenta de que cambiar las cosas de nombre no hace avanzar, y en sus primeros tiempos la muchacha era simplemente algo antiguo con un nombre moderno.

Producción, pura y dura, era un tema poco atractivo para los directores generales, que no querían, o no sabían, entender lo que estaba sucediendo dentro de sus factorías. ¡Uf!, por qué ensuciarse las manos si se podía seguir dirigiendo la “fábrica” desde el despacho de dirección. ¡Para eso estaban los ingenieros!

Con esta inquietud de fondo, el grupo de Producción del IESE, por aquel entonces ya denominado Área de Producción, empezó a extender las ideas de productividad y servicio, para sacarlas de sus ruidosos y sucios ambiente industriales. Nuevas palabras como innovación, tecnología, fiabilidad, calidad total y otras se incorporaron a los programas del IESE. El mundo de



En seguridad gestionada:

En la protección de identidades de clientes:

En la próxima auditoría de seguridad:

En la movilidad de sus empleados:

En los servicios basados en red:

En cualquier interacción:

# Con Confianza.

**VERIZON BUSINESS SECURITY SOLUTIONS  
POWERED BY CYBERTRUST.**

**El alcance global en Internet unido a 15 años de experiencia en seguridad de la información.**

Verizon Business puede ayudarle a asegurar sus datos críticos – y la confianza de sus clientes– en los dispositivos, a través de la red y en todo el mundo. Combinamos la red IP global con 15 años de minuciosa experiencia en seguridad, incluyendo servicios gestionados en seguridad de la información, gestión de identidades y estudios forenses pormenorizados. Como resultado, nuestras soluciones de seguridad han obtenido la confianza de miles de clientes en todo el mundo, incluyendo el 78% de las empresas incluidas en el listado Fortune 100. Déjenos ayudarle a llevar su negocio adonde necesite ir. Con seguridad y confianza.

**Vea cómo en: [verizonbusiness.com/es](http://verizonbusiness.com/es)**

las Operaciones seguía una lenta pero segura evolución, y la gente se daba cuenta de que cosas como hospitales y compañías de seguros eran también “fábricas” a las que aplicar las ideas de productividad.

### EL MUNDO DA UN SALTO HACIA ADELANTE

Hay que reconocer que durante unos años se produjo una cierta desorientación en el arte de la Producción para la Dirección. Quizás en parte esto se debió a la aparición en escena, de forma masiva, del ordenador. Nunca se había conocido una máquina parecida. Por primera vez en la historia, las empresas disponían de una máquina capaz de procesar información a altas velocidades. Descubrimos, con asombro, que disponíamos de una forma de tratar la complicación, dificultad de manejar las cantidades ingentes de información que pululaban por las factorías.

Recuerdo que en los sesenta muchas empresas hacían “planes de producción”. Un plan de producción, en el argot, era un diagrama de Gantt de la secuencia temporal de producción de los diferentes productos. Si una factoría tenía treinta máquinas, el diagrama consistía en una especificación detallada de qué productos hacer y en cuál de las treinta máquinas para los próximos, digamos, diez días. No, no era fácil manejar estos planes a mano. De hecho se desarrollaron, y vendieron, multitud de engendros destinados a preparar y mantener planes de forma fácil. Les llamaban *plannings*. Los había de todo tipo. Con cintas enrollables, tarjetitas de colores... Quizá su principal virtud fue mostrar la factibilidad de realizar una planificación cuidadosa de la producción, que evitara sorpresas de última hora. Recuerdo que una vez visité una empresa textil. El director general me dijo: «Aquí hacemos *plannings* de producción con mucho cuidado, y tenemos programada la producción con quince días de anticipación. Verás, te voy a enseñar la sala de *plannings* donde está todo montado». Esperé un rato en la antesala, hasta que se abrió la puerta y volvió a entrar el director, que me dijo: «Lo siento, no te lo podemos enseñar, porque no encontramos la llave de la sala».

Y es que no, no era fácil manejar la complicación. Siempre ha sucedido así y esto ha apartado de la producción a muchas personas que temen el volumen majestuoso de datos que deben manejarse en esta actividad. Pero ahí estaba el ordenador. Y eso era un paso de gigante.

Dos fueron los efectos secundarios de esa máquina. Por un lado, hizo factible la idea de que, por fin, se podría crear una ciencia de la producción, que utilizara las ciencias duras para la mejora de la productividad y del servicio. En la segunda guerra mundial se habían desarrollado, con éxito, las bases de algo que se llamó “investigación operacional”, o también “investigación operativa”, para los amigos, “IO”. Esta ciencia (¿arte?) trataba de analizar científicamente los fenómenos de Operaciones. Nótese la sutil entrada en escena de este térmi-

no, heredado de la terminología militar. Operaciones, que no producción. Mucho más general. No sólo incluye la manera de producir algo, sino la manera de *realizar* algo, no necesariamente asociado a un producto. *Realizar*, no producir. Se realiza un transporte, pero no se produce. Sutil pero importante distinción. La IO debía tener como ámbito todo tipo de sistemas, sociales o empresariales, que realizaran servicios. Redes de transporte, servicios públicos y privados, bancos... ¡todo el espectro de las actividades humanas! En el IESE, y apoyado por el grupo de Producción, se asignó al Área de Análisis de Decisiones el albergar estas nuevas disciplinas. Aunque a cargo de un grupo especializado, Producción adoptó bajo sus alas las nuevas ideas.

El segundo efecto secundario del ordenador fue la sistematización del proceso de información de Producción, especialmente en las empresas de montaje con componentes. Empezaron a aparecer sistemas de software enlatados, los famosos MRP (*Material Requirements Planning*, planificación de requerimientos de materiales, en castellano), que realizaban cálculos que permitían saber las necesidades de materiales, asociados a un plan maestro de producción. Por supuesto, enseguida se vio que el proceso integrado podría extenderse a otras áreas, por lo que aparecieron MRP que integraban contabilidad de costes, cálculos de personal y otras muchas lindezas. En definitiva, los antecesores de los ERP (*Enterprise Resource Planning*, planificación de recursos empresariales) actuales.

Con la proliferación de nuevas ideas de carácter cada vez más técnico, en el IESE se hizo necesario elevar la enseñanza de la producción por encima de los conocimientos detallados de taller, progresivamente ganando en abstracción y generalidad.

Los departamentos de Producción de algunas escuelas de negocios líderes se tuvieron que enfrentar a este problema clave. En otras palabras, cómo abordar las nuevas ideas desde el punto de vista de la alta dirección. Había demasiadas cosas en escena, con demasiado detalle técnico, para intentar presentarlas todas, aunque uno se limitara a las más importantes. Era necesario entender claramente qué era lo vital, lo que debía saber la dirección general de la empresa para poder operar eficientemente.

Por un momento pareció que el problema se resolvería solo. Japón vino en nuestra ayuda. Alrededor de las industrias japonesas de automoción se desarrolló una callada revolución de la producción. Quizá las ideas centrales fueron dos. Primero, la producción sin desperdicio, y segundo, la posibilidad de obtener cero defectos por un aprendizaje progresivo, que llevaba a mejoras constantes en el proceso. Estas simples ideas lanzaron la revolución. Revolución que tomó un nombre poco atractivo, ya que se vino a llamar JIT (*Just in Time*). Se organizaron por todo el mundo peregrinaciones al Japón, al *sancta sanctorum* del JIT, **Toyota**. El IESE también lo hizo. Allí fueron varias generacio-

«EL FOCO HA CAMBIADO. YA NO ES LA PRODUCCIÓN. AHORA ES TODO LO QUE HAY QUE HACER PARA LOGRAR QUE LA EMPRESA PRESTE UN SERVICIO EXCELENTE A SU CLIENTE Y SOBREVIVA INDEFINIDAMENTE EN ESTA LABOR. ALGUNAS DE ESTAS PALABRAS SON MUY IMPORTANTES. EL ÉNFASIS ES EN EL SERVICIO, NO EN EL BENEFICIO.»

nes de empresarios, a ver de cerca lo que parecía ser la solución definitiva al problema de la eficiencia industrial. Japón nos sirvió durante un tiempo. Tras el fervor de los primeros años, el problema volvió a plantearse con toda su crudeza.

### LAS OPERACIONES PARA LA DIRECCIÓN GENERAL

En este momento el IESE empieza a distanciarse de la mayoría de universidades del mundo en cuanto al enfoque de la producción. La mayoría de escuelas, especialmente las americanas, decidieron que el campo de la manufactura era tan extenso, que había que tener cursos especializados sobre la misma. Y se crearon numerosos cursos que entraban en los detalles del cómo. Por ejemplo, cómo se implanta JIT, cómo se logran cero defectos, etc. No hace falta decir que las recetas que se daban eran de todo menos infalibles, pero la tesis sostenía que era necesario entender el detalle de la producción para poderla manejar. Esto se hacía así porque el cliente de estas universidades era el experto en producción, no el director general.

En el IESE hemos sido afortunados, porque tenemos algo que tienen muy pocas escuelas de negocios. Tenemos contacto directo con las direcciones generales de las empresas. Muy pocos profesores en Estados Unidos han trabajado codo a codo con un director general de una empresa media. Es más, en la mayoría de casos, lograr que una empresa comparta contigo datos o experiencias es ya un logro de alta magnitud. Por supuesto, en estas circunstancias, la interacción con los estratos altos de las empresas es prácticamente nula.

El IESE se enfrentó al reto de forma decidida. La primera labor fue algo aparentemente trivial, pero indica el talante del enfoque. Hubo un cambio de nombre. La antigua "Área de Producción" pasó a ser el "Departamento de Producción, Tecnología y Operaciones". O en sencillo, "Departamento de Operaciones". Y los cursos pasaron a denominarse cursos de "Dirección de las Operaciones".

El foco ha cambiado. Ya no es la producción. Ahora es todo lo que hay que hacer para lograr que la empresa preste un servicio excelente a su cliente y sobreviva indefinidamente en esta labor. Algunas de estas palabras son muy importantes. El énfasis es en el servicio, no en el beneficio. Para Operaciones, una empresa es competitiva cuando es la mejor prestando su servicio a sus clientes. Competitividad es así un concepto operativo. Y tampoco es cuestión de obtener el máximo beneficio. Es cuestión de *sobrevivir* indefinidamente, lo que obviamente implica ganar dinero, porque sin él, no se puede retribuir a los agentes que forman la empresa, y por tanto se perece.

Todo esto extiende el ámbito de trabajo. Las Operaciones pasan a ser todo lo que va desde una idea hasta un cliente satisfecho. Y pasan a involucrar a, quizás, el 90% de la

empresa. Los estrategas diseñan la estrategia, Operaciones la implanta, consiguiendo llevar la empresa hacia donde desea la dirección. Así, las Operaciones están al servicio de la estrategia. Para Operaciones, las estrategias no se discuten, se acatan y se implantan.

Con la generalidad se corre el peligro de proponer ideas grandiosas que luego resultan vacías, o no implantables. Nadie discutiría que la mejor estrategia empresarial es "Hacer el bien y evitar el mal", pero es tan general que su utilidad para la acción es nula. Las Operaciones son el arte de hacer que las cosas sucedan, y con demasiada generalidad es difícil hacer nada. ¿Cómo puede la dirección general de una empresa navegar en el mar de las Operaciones sin perderse en las generalidades ni obcecarse en los detalles? Por supuesto, está claro que no bastan las manifestaciones patrióticas ("¡A por ellos, oé!").

La clave es disponer de una serie de temas, de formas de contemplar lo que sucede en las Operaciones, que sean a la vez de síntesis, y poderosos. Que formen un marco en el que los operativos, los reyes del detalle, se muevan graciosamente al servicio de la estrategia. ¡Porque son los operativos los que deben implantarla!

En el IESE usamos seis temas clave para este propósito: Capacidades, Flujos, Procesos, Recursos Humanos, Sistema de Información y Sistema de Políticas de Operación. Éstos son los pedales que la dirección general debe pulsar para asegurar que las operaciones tocan de la partitura que la empresa desea. Esta filosofía ha permeado el enfoque de las Operaciones en el IESE. Lo que diferencia al IESE de la mayoría de escuelas del mundo es, pues, la preocupación por las Operaciones, desde el punto de vista de la dirección general, poco normal, pero una de las piezas clave de nuestro enfoque.

### EL SIGLO XXI

¡Cuidado, algo nuevo está pasando en el mundo! Y no se trata de la globalización, o de la China o de temas coyunturales. No. Es más grave, más importante.

Las raíces del movimiento se hunden en el siglo pasado. Mayo del 68, por ejemplo. Lo más importante que ha quedado de este movimiento, casi la única cosa que ha perdurado con gran vigor, es el cuestionamiento de la autoridad omnímoda. Del tipo de autoridad que muchas empresas aún se empeñan en ejercer. Aún hay empresas donde los directivos tiemblan ante el presidente. Y algunos opinan que un presidente que hace temblar es un presidente muy inseguro de sí mismo.

La caída del muro de Berlín es también un acontecimiento que marca profundamente el devenir. El autor cree que algunas de sus consecuencias han sido nefastas. Porque, al hacer desapa-

## «EN EL IESE HEMOS SIDO AFORTUNADOS, PORQUE TENEMOS ALGO QUE TIENEN MUY POCAS ESCUELAS DE NEGOCIOS. TENEMOS CONTACTO DIRECTO CON LAS DIRECCIONES GENERALES DE LAS EMPRESAS.»

recer el modelo económico alternativo, ha dejado campo libre al modelo actual, al liberalismo económico a ultranza. Y esto, junto con la ausencia de un poder mundial moderador (¿producido por una globalización sin control?), ha dado lugar a la sensación de que todo vale para ganar dinero. Véase, sino, las crisis que se originan en maniobras financieras de dudoso carácter de servicio.

Todo ello se palpa. En algunas sesiones que he tenido con más de 500 estudiantes graduados de múltiples disciplinas, y con alto nivel de desempeño, me ha llamado la atención la actitud negativa de la mayoría de ellos con respecto a las empresas. La duda sistemática con respecto a las buenas intenciones de las compañías, con respecto al deseo de prestar servicio de éstas, y el convencimiento de que el propósito de muchas empresas, especialmente de las grandes, es ejercer el poder para enriquecer a sus gestores. Bancos, inmobiliarias, financieras, transportes y otras, no se libran de la sospecha de *manipular* a sus clientes en beneficio propio. ¿La rebelión de los clientes se está acercando? Bueno, quizá no tanto. Pero creemos que todo ello apunta a los albores de la tercera revolución industrial, tercera revolución que marcará nuestro futuro en las Operaciones.

La primera revolución industrial ya la hemos sentido. Es la revolución de la "mano de obra", la creación de una nueva clase social, que al servicio de las máquinas se usaba para producir, para mayor riqueza de la compañía o de sus dueños. La segunda es la revolución de los humanos, del "corazón de obra". El descubrimiento de que los trabajadores, además de manos tienen un corazón, que debe estar atendido. Los departamentos, primero de personal y luego de recursos humanos, se crearon para atender esta revolución y encauzar sus efectos, aunque a veces de forma negativa. Muchos departamentos de recursos humanos son disfuncionales, ya que logran insidiosamente establecer la idea de que la gestión de las personas puede ser llevada desde un departamento de servicio. Y eso no es cierto. No, no lo es. La gestión de los recursos humanos debe ser patrimonio de las personas que los dirigen, de sus directores y jefes. Son éstos los responsables de cuidar el "corazón de obra".

¿Cuál es la tercera revolución? La tercera se está produciendo por la incorporación al mercado de trabajo de personas cada vez más formadas intelectualmente, que no aceptan la autoridad ciega y que necesitan razones para obedecer. Cada vez hay una población universitaria mayor, que se incorpora (o pretende) al mundo del trabajo. Les hemos enseñado a pensar y a cuestionar. Y lo cuestionan, ¡vive Dios si lo cuestionan! Y con razón. La reacción a "debes hacer esto" es siempre la lógica: "¿Por qué?". Sólo obedecen, sólo hacen lo que se les dice, cuando están convencidos de que eso es lo que hay que hacer. ¿Observa el lector por qué decíamos que mayo del 68 es un hito histórico? Este tipo de personas con talento, lo

que nosotros llamamos el "cerebro de obra", no funciona de acuerdo con las mismas reglas que las anteriores. Y eso crea la necesidad de un nuevo estilo de gestión de las Operaciones. Si queremos que las cosas se hagan, no hay que mandar, hay que *convencer*.

El resultado es la necesidad de crear una nueva cultura operativa que explote a fondo las características del cerebro de obra. Porque a este cerebro hay que retarle, le gustan los retos porque así aprende. Y valora mucho lo que sabe y lo que aprende.

Un nuevo estilo de dirigir las Operaciones está a la vuelta de la esquina. En algunas empresas ya está siendo implantado. Un ejemplo, quizás algo esotérico, pero muy ilustrativo, es el del mundo del teatro, que hemos documentado en nuestro libro "Ópera y Operaciones". En el teatro hemos visto una integración operario-servicio que no hemos percibido en parte alguna. Y no es por razones simplistas, "claro, son artistas". No, no es eso. Es el reconocimiento mutuo de cualidades por el trabajo en plural y por las reglas que se integran en esta nueva cultura operativa. Un botón de muestra. Una frase repetida en el Teatro Real es: "No hay que preocuparse, hay que ocuparse". ¿Puede imaginarse el lector lo que sucede cuando la gente cree de verdad en una idea como ésta? Basta observar un ensayo para percibirlo.

Y éste es el reto de las Operaciones desde el punto de vista de la dirección general. No se trata de gestión de recursos humanos, porque lo que nos preocupa es el "hacer mejor", el dar un servicio de cinco estrellas. La nueva cultura es una cultura operativa, una cultura de hacer, progresar y aprender.

Las implantaciones de estas ideas arrojan unos resultados magníficos en eficiencia, atraktividad y unidad. Eficiencia, como consecución de resultados. Atraktividad, como satisfacción de los agentes con el trabajo que desarrollan, y unidad como integración con los objetivos de la empresa. Y esta "tríada de oro" tiene que ser la futura clave para la obtención de grandes resultados empresariales, apoyados en el talento del cerebro de obra, y que además ahuyenten el escepticismo de nuestros clientes potenciales

### EPÍLOGO

La evolución que he relatado es fruto del esfuerzo de muchos. Ahora me queda reconocer el trabajo de nuestros predecesores en el departamento, que supieron adaptar y diferenciar nuestra visión del mundo de las Operaciones, en nuestro camino hacia el siglo XXI. Sin desmerecer a nadie, merecen mención especial Antonio Valero, Carlos Cavallé, Lorenzo Dionis, Pedro Bueno, Miguel Ángel Gallo, Pepe Ocariz, Fernando Serra, Juan Roure, Luis Huete, Beatriz Muñoz-Seca y un largo etcétera entre los que tengo el honor y el placer de encontrarme. Y, por encima de todos, aunque no sea un miembro del Departamento de Operaciones (¡él se lo pierde!), mi especial mentor, Josep Faus.



¿Reto web multi-site?  
¿multi-idioma?  
¿multi-país?  
¿multi-canal?  
¿multi-...?

**SDL**  **tridion**

1 contenido, n sites, n idiomas, n países, n canales

Si su organización tiene un multi-reto en el mundo online, usted ganará con SDL Tridion. Más de 450 organizaciones en todo el mundo confían en SDL Tridion, el líder mundial en Web Content Management software.

Ejemplos de clientes: BBVA, Carrefour.es, REPSOL YPF, KLM, Canon, Renault, Médicos Sin Fronteras, Yamaha y IESE Business School.

Gane en el mundo online, cuente con SDL Tridion.

Llámenos al (+34) 917 459 932 [info.spain@sdltridion.com](mailto:info.spain@sdltridion.com) [www.sdltridion.es](http://www.sdltridion.es)

# 8510 CASOS de negocios

[www.iese.com](http://www.iese.com)



La mayor colección de  
casos de negocios en  
español

Conozca nuestra colección de material  
docente de prestigiosas Escuelas de  
Negocios entre las que destacan:

- ▶ IESE Business School (España)
- ▶ Harvard Business School (Estados Unidos)
- ▶ Darden School of Business (Estados Unidos)
- ▶ IAE (Argentina)
- ▶ INALDE (Colombia)
- ▶ IPADE (México)



# es noticia\*

## 104 La "ecología humana", clave en la sostenibilidad

«En el triángulo empresa, familia y sociedad está la puerta hacia una nueva mano de obra más competente y una empresa familiarmente responsable.» Con estas palabras, la profesora Nuria Chinchilla, directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE, introducía el tema fundamental del Congreso Internacional "Building Sustainable Societies", celebrado el 12 de junio en el campus del IESE en Madrid.

## 109 El valor de los valores

Los valores son importantes en todas las organizaciones, pero en el caso de las empresas familiares son, además, un aspecto clave para su pervivencia a lo largo de las generaciones de la familia empresaria. Este fue uno de los temas que se abordó en la IV Conferencia Internacional de Empresa Familiar.

## 111 El IESE celebra el segundo desayuno en Nueva York

Bruce Wasserstein, presidente y CEO de Lazard, fue el ponente invitado al segundo encuentro de la "Wall Street Journal Executive Viewpoints Breakfast Series", organizado por el IESE, The Boston Consulting Group y The Wall Street Journal, el 4 de junio, en Nueva York.

## 113 Un claustro más multicultural

El claustro del IESE incorpora este año a once nuevos profesores en un nuevo impulso a la multiculturalidad en la enseñanza y la investigación en el IESE. En la actualidad, el claustro está formado por 168 profesores, de los que 106 son profesores a tiempo completo. Esta dedicación es, sin duda, una de las claves de la calidad de la docencia e investigación del IESE.

# La "ecología humana", clave en la sostenibilidad

«En el triángulo empresa, familia y sociedad está la puerta hacia una nueva mano de obra más competente y una empresa familiarmente responsable.» Con estas palabras, la profesora Nuria Chinchilla, directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE, introducía el tema fundamental del Congreso Internacional "Building Sustainable Societies", celebrado el 12 de junio en el campus del IESE en Madrid.

La profesora Nuria Chinchilla destacó en su intervención la urgente necesidad de nuevas medidas de conciliación en un contexto empresarial más flexible, en el que el factor humano sea la clave del éxito en la empresa.

El congreso fue inaugurado por Su Alteza Real Doña Letizia Ortiz, que estuvo acompañada por la ministra de Igualdad, Bibiana Aído, y contó con la participación de un gran número de expertos, que hablaron sobre la nueva "ecología humana" en las empresas y el papel que la mujer debe desarrollar en ellas.

## Mujer y liderazgo

Como bien indicó Claudia Funke, directora de **McKinsey**, «es necesario dar un toque de atención a las líderes femeninas europeas, porque en ellas está la clave del cambio en la empresa». Y es que las últimas investigaciones realizadas muestran que aquellas empresas europeas con más mujeres en puestos directivos funcionan mejor y obtienen mejores resultados.

Funke se refirió también a la relación que existe entre trabajar a tiempo parcial y la imposibilidad de llegar a un puesto directivo. «Hay que crear incentivos y aportar soluciones respecto a la cobertura en el cuidado de los niños para que las mujeres que lo deseen trabajen más horas», declaraba la experta.

Por su parte, Krista Walochik, CEO de **Norman Broadbent** para España, destacó que las mujeres no sólo tienen en cuenta el dinero a la hora de escoger un puesto en la empresa, sino los valores y la cultura empresarial. «Las mujeres se fijan en el resto de su vida y buscan aquellas empresas que les permitan mantener el

equilibrio entre lo personal y profesional en un ambiente de autonomía y confianza», señalaba Walochik. Tendencia que también comienza a notarse en los hombres, asegura la cazatalentos.

La experta propuso que además de trabajar desde la cabeza, debemos comenzar a trabajar desde la pasión y la emoción. «Debemos crear líderes que representen los valores de la empresa y, para ello, las personas deben creer firmemente en esos valores. Necesitamos una empresa que se comprometa con las personas y les haga sentir que sus proyectos, y los de sus trabajadores, son los mismos. Hay que buscar la autenticidad, compartir y gestionar creando una gran *networking* de intercambio entre personas, hombres y mujeres», indicaba Krista Walochik.

La primera parte del congreso terminó con la intervención de Lara Cathcart, miembro del **Foro Internacional de la Mujer Árabe**, quien introdujo los problemas y el nuevo papel de la mujer árabe en la resolución de conflictos y en el mundo empresarial. «No existe ningún desarrollo político, social o cultural sin que la mujer cumpla su papel fundamental, y para ello el impulso del sector privado es prioritario, ya que fomenta los cambios necesarios para que así sea», indicaba Cathcart. La defensora del papel de la mujer en el mundo árabe apuntaba como mayores dificultades a las que se enfrentan: los conflictos políticos y la violencia de género, y como mayores retos futuros, la sostenibilidad de su religión y la creación de unas economías competentes.

## Familia, trabajo y conciliación

Ya en la segunda parte, el congreso abordó la importancia de la familia en la socie-

dad y el entorno económico, así como la importancia de la nueva "ecología humana" en las empresas.

«Reforzar las familias es la mejor manera de progresar social y económicamente», afirmaba Patrick F. Fagan, socio director del **Consejo de Investigación de Familia**, quien explicó el importante papel que tiene la unidad familiar en la formación del individuo y el desarrollo de los valores esenciales. «La familia tiene la misión de formar a la siguiente generación, que será esencial en el desarrollo de las empresas», indicó Fagan, que también destacó la necesidad de tiempo para relacionarse y de esfuerzo por parte de las instituciones para proteger el espacio dedicado a la escuela y la familia.

En la misma línea se manifestaba Patricia Morgan, autora del libro "The War between the State and the Family", quien destacó el enorme problema que supone hoy en día la fragmentación familiar, creando individuos excesivamente autosuficientes carentes de algunos de los valores esenciales y necesarios para la cooperación en el trabajo y en la sociedad.

Todos los expertos coincidieron en que el mayor problema de esta fragmentación es el ritmo de trabajo y vida que se nos impone actualmente. Stephen Bevan, director de **The Work Foundation**, señalaba la necesidad de nuevas medidas que flexibilicen el mercado laboral y aseguren la conciliación, el equilibrio entre trabajo y vida. «Una empresa que asegura el equilibrio trabajo-vida a sus trabajadores conseguirá más compromiso por parte de éstos y mejores resultados», añadía.

Pero, ¿cómo conseguirlo? «Gracias a la innovación. El teletrabajo, o desempeñar



S.A.R. Doña Letizia Ortiz

las tareas intelectuales fuera de la oficina, son prácticas que deben imponerse. Hoy en día prima el talento, y debemos retenerlo tratando de respetar y cubrir las necesidades personales de nuestros trabajadores», respondía Amparo Moraleda, presidenta de **IBM** España, Portugal, Grecia, Israel y Turquía. De la misma opinión era Brett Walsh, EMEA director de Capital Humano de **Deloitte**, quien comentaba que el mayor problema de esta "personalización" de la carrera del individuo es la reducción de la productividad para la empresa. «Para que estas medidas funcionen necesitamos tiempo», concluía.

En la última parte del evento, el profesor Steven Poelmans, director académico del **Centro Trabajo y Familia** del IESE, presentó la última investigación llevada a cabo por el centro en torno a estas cuestiones. El profesor Poelmans aseguró: «Hay que entender los distintos tipos de familia y personalizar las políticas de recursos humanos. No podemos aplicar el mismo paquete a todos. La diversidad genera ventajas competitivas para la empresa, y ésta así debe entenderlo, cambiando su cultura, dando confianza a sus trabajadores y protegiendo la familia». Y añadió: «Ayudando a desarrollar las capacidades de los individuos en el ámbito familiar, ayudas a tu empresa, ya que los trabajadores aplicarán esas capacidades también en el ámbito profesional».



Claudia Funke



Stephen Bevan



Krista Walochik



Amparo Moraleda



Lara Cathcart



Brett Walsh



Patricia Morgan



Prof. Steven Poelmans

Clara Castillejo



# Plan Innova 0,0

0 Inversión, 0 Riesgo

## A la cabeza de la innovación

PLAN INNOVA 0,0 ES UN PLAN DE LIBRE ADHESIÓN QUE UNE A CONSULTORÍAS, ASESORÍAS, ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS COMPROMETIDAS EN LA CREACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIDO DE LA COMPETITIVIDAD, MEDIANTE LA INOVACIÓN EN LA GESTIÓN, ASEGURANDO EL BENEFICIO ECONÓMICO Y SOCIAL EN LAS EMPRESAS.

### Reconocimientos a la innovación y el conocimiento

Best Business Service, ha recibido múltiples menciones y acreditaciones por su labor desempeñada en el desarrollo de métodos y conceptos de economía aplicada, la simplificación de su utilización mediante las nuevas tecnologías y su amplia difusión.



#### ¿A qué empresas va dirigido Plan Innova 0,0?

Se dirige de forma muy especial a empresas de menos de 50, trabajadores que suponen cerca del 95% del tejido empresarial europeo. Plan Innova 0,0 disminuye su alto ratio de mortalidad, mejora su competitividad y facilita el cumplimiento de las normativas vigentes, armonizando la mejora sostenida de resultados, calidad de vida profesional y responsabilidad social empresarial.

#### ¿Qué aporta a las consultorías y asociaciones empresariales?

Una verdadera red de “socios” de reconocido prestigio implicados y comprometidos en aportar soluciones de alto valor para la marcha de las empresas, de forma sencilla y flexible en su aplicación y a costes asequibles desde la micro hasta la pyme.

#### ¿Cómo colabora con las escuelas de negocios?

Plan Innova 0,0 basa la gestión del conocimiento en el bucle de explicar excelentemente

y aplicar expertamente los conocimientos esenciales en la gestión y toma de decisiones empresariales. Sinónimo de excelencia formativa, garantiza la retención y reproducción de los conocimientos gracias a la innovadora metodología AICAN (Aplicación Inmediata del Conocimiento Al Negocio).

#### LA ALTA VELOCIDAD HACIA LA COMPETITIVIDAD

BeS Business expert System, la Plataforma oficial de Plan Innova 0,0 actúa sobre los 2 factores clave que conducen hacia la competitividad.

#### 1- Simplifica las 3 claves de la eficacia organizativa.

En sólo unas horas integra, asegura, flexibiliza y simplifica las tres gestiones clave de su organización:

- **Actividades:** tareas, reuniones, historiales.
- **Información:** correo, documentación, información/formación.
- **Relaciones:** empleados, clientes, contactos.

### Impulso a la calidad e innovación en empresas de economía social

Dentro del Plan Innova 0,0 Best Business Service, Bureau Veritas y Feansal (Federación Empresarial Andaluza de Sociedades Laborales) firman un convenio de colaboración para la certificación de calidad.



#### BBS, unión de fuerzas

Desde 1991, miles de empresas, directivos, consultores y docentes han decidido confiar en el líder en tecnoconocimiento empresarial: Best Business Service (BBS). Un grupo que, desde su inicio, está contribuyendo de forma activa a la aplicación práctica de conocimientos de empresa experimentados por un conjunto de profesionales a lo largo de muchos años. Su know-how, definido habitualmente como tecnología del conocimiento, tiene como misión el desarrollo de aplicaciones y servicios de consultoría y formación para un universo de: empresas, consultores y asesores, escuelas de negocios, universidades y centros de formación...

### ¿Qué implica para las empresas adherirse a Plan Innova 0,0?

- 0 riesgo en el proceso continuo de innovación y mejora.
- 0 inversión en estructura y recursos de alta obsolescencia.
- Aprovechar todas las ventajas de las últimas tecnologías, Internet, Intranet y Extranet.
- Espectacular mejora del rendimiento organizativo.
  - Integra actividades – Información – Contactos.
- Asegura el crecimiento sostenido de la competitividad.
  - Integra en un solo sistema:

Estrategia de negocio, comercial, CRM, marketing, RR.HH., estudios de mercado, finanzas, contenidos y plataforma de formación, auditorías internas de gestión, sistema inteligente de toma de decisiones...

- Gestionar de forma responsable y segura.
  - Facilita el cumplimiento de las normativas vigentes mediante sistemas de gestión de calidad 9001:2000, LO PD, prevención de riesgos y medio ambiente.
- Reconocimiento social a su compromiso mediante acreditación a la excelencia en gestión por Plan Innova 0,0

### 2- Supera los 5 retos, de toda empresa, hacia la competitividad.

Utiliza los **Sistemas de Gestión Integral (SGI)** que su organización precisa, de

forma inmediata y sin coste adicional, y mejora espectacularmente su: Rentabilidad – Reputación – Rotación – Rendimiento – Responsabilidad (RSE).

## BeS Business expert System



### Plan Innova 0,0 con el Cabildo de Gran Canaria

Best Business Service presentó un innovador modelo de detección de nuevas oportunidades de negocio e hizo un recorrido desde la detección de sectores emergentes estructurales hasta el análisis de oportunidades de negocio en la empresa durante las I Jornadas sobre Sectores Emergentes, Yacimientos de Empleo y Oportunidades de Negocio realizadas por el Cabildo de Gran Canaria.



## ¿La hora del sector público?

«El nivel de producción de viviendas en España de los últimos años no respondía a las necesidades fundamentales de nuestra economía, lo que resulta evidente cuando se compara con las cifras de otros países. En consecuencia, no volveremos a observar niveles de actividad similares en el futuro», aseguró el profesor del IESE José Luis Suárez, en el marco del VIII Coloquio Servicio Público-Gestión Privada sobre Infraestructuras de Obra Civil y Vivienda, organizado por el **Centro Sector Público-Sector Privado (SP-SP)** del IESE, el 9 de julio en Barcelona. Las políticas de vivienda de protección oficial (VPO) son necesarias ante los altos precios, pero ahora las VPO también empiezan a tener problemas de precio y de oferta, comentaba el profesor.

El profesor Suárez confía en que el precio de la vivienda se corregirá en los próximos seis meses y durante todo 2009. Respecto a la segunda vivienda, comentó: «Se debe adecuar la oferta de segunda vivienda a la nueva realidad del país, que ha dejado de ser barato. Ya no se podrá competir en precio, hay que dar más calidad». En definitiva, se atisba la necesidad de una reconversión del sector.

### Vivienda social

El *conseller* de Política Territorial y Obras Públicas de la **Generalitat de Catalunya**, Joaquim Nadal, que intervino en la inauguración del acto, destacó que en el actual contexto de disminución de los recursos públicos «hay que plantearse cómo reactivar la economía». Y añadió, «debemos fortalecer la relación entre el sector público y el privado en aras de convertir la crisis en una oportunidad de crecimiento y hacer que la recesión dure poco».

El coloquio contó también con la secretaria general de Vivienda de la **Generalitat de Catalunya**, Carme Trilla, y de la directora general de Arquitectura y Política del **Ministerio de la Vivienda**, Anunciación Romero. Ambas dieron cuenta del compromiso de sus respectivos gobiernos por entablar una estrecha colaboración con el sector para mejorar el mercado de la vivienda, especialmente de la protegida. «Queremos llegar a acuerdos en asuntos de vivienda, ya que constituye un derecho constitucional para todos los ciudadanos», concluyeron.



J. Sánchez, Prof. Pin y S. Collado

# Crisis y "flexiseguridad"

## VII SIMPOSIO DE DIRECCIÓN DE PERSONAS DEL IRCO

La salud del mercado laboral español parecía inquebrantable. Todo eran buenas noticias. Pero la bonanza ha permitido sobrellevar las debilidades de nuestro mercado laboral, que se enfrenta ahora a una crisis anunciada. Esta recesión fue la protagonista del VII Simposio de Dirección de Personas del **IRCO**, celebrado el 18 de junio en la sede del IESE en Madrid y cuya apertura corrió a cargo de Francisco Huertas, director de Marketing y Comunicación de **Adecco**, y el profesor José Ramón Pin, director del **IRCO**.

Las principales debilidades del mercado laboral de nuestro país, enumeró el profesor Pin, son: «El sueldo real medio se ha visto estancado por la incorporación al mercado laboral de personas con bajos salarios; nuestra fuerza continuó estando en sectores débiles de baja productividad; la preparación de la mano de obra ha sido y es dispar, con un buen nivel de universitarios trabajando, pero con un tiempo medio de formación de la mano de obra muy por debajo de países como Suecia o Polonia; se ha producido muy poco capital humano técnico, y nuestro mercado se sitúa en el puesto 156 a nivel mundial en flexibilidad».

### Medidas de ayuda

Para hacer frente a estos problemas, el director del **IRCO** propuso una serie de medidas que ayudarían a relajar las tensiones venideras en el mercado laboral.

En relación a la reciente decisión que ha tomado el gobierno español de primar el retorno de inmigrantes a su país, el profesor Pin proponía que dichas ayudas se carguen al 0,7% de ayudas al desarrollo.

También «es necesario potenciar las ayudas al reciclaje de trabajadores a través del *outplacement* en las instituciones y organismos públicos, contratando empresas externas y pagándoles por trabajador recolocado», proponía el director del **IRCO**.

Fomentar la inversión en investigación a corto plazo y rentable, permitir la ampliación voluntaria de la jornada laboral a 65 horas, primar a aquellas empresas que pasen de sectores con exceso de oferta de mano de obra a sectores con demanda no cubierta, o establecer un nuevo contrato laboral acordado –de dos o tres años de duración y con una indemnización por despido pactada de 20 días por año–, son algunas de las soluciones sobre las que también se discutieron.

«En definitiva –apuntó el profesor Pin–, hay que apostar por una flexibilización del mercado laboral, por lo que llamamos flexiseguridad. Hay que ajustar horarios y salarios laborales, en vez de ampliar y reducir plantillas. De esta manera las empresas se adaptarán mejor a los ciclos, los trabajadores mantendrán su puesto de trabajo y el conocimiento para realizar su tarea con excelencia, y esto otorgará una ventaja competitiva a la empresa.»

Respecto a la conflictividad que puede surgir de la puesta en marcha de medidas impopulares o a la hora de revisar los convenios con los sindicatos, el profesor Pin aconsejó a empresarios y trabajadores que, antes de ponerse a negociar, se reúnan con un experto neutral que explique a "unos" la situación por la que atraviesan los "otros" y el resto del sector.



# El valor de los valores

## IV CONFERENCIA INTERNACIONAL DE EMPRESA FAMILIAR

Los valores son importantes en todas las organizaciones, pero en el caso de las empresas familiares son, además, un aspecto clave para su pervivencia a lo largo de las generaciones de la familia empresaria. En esto coincidieron los cuatro empresarios que participaron en la primera sesión, moderados por el profesor del IESE Pedro Nueno: Hans-Jacob Bonnier, vicepresidente del **Grupo Bonnier**; Rosario Martín Gutiérrez de Cabiedes (MBA'80), presidenta del consejo de administración de la agencia de noticias **Europa Press**; Franz Borgers, presidente de **Johann Borgers and Co.**, y Marian Puig (PDG'64), presidente de la **Fundación Puig**.

Bajo el lema "Valores familiares y creación de valor: el fomento de valores perdurables en las empresas familiares", la **Cátedra de Empresa Familiar del IESE** reunió a más de trescientos empresarios familiares y destacados académicos de todo el mundo para debatir sobre los aspectos que más preocupan a este tipo de compañías.

### De generación en generación

Los valores también son especialmente claves en el proceso de sucesión, que ha de verse como «una oportunidad de futuro», en palabras de Guido Corbetta, de la **Bocconi University**. Corbetta expuso los errores más habituales en este proceso, como no entender las diferencias entre propiedad, gobierno

y dirección; o la falta de diálogo entre padres e hijos. Para evitar estas situaciones, es recomendable desarrollar un concepto adecuado de propiedad, basado en la responsabilidad; fomentar una cultura del mérito; educar a las siguientes generaciones y definir muy bien el modelo de desarrollo empresarial que se adoptará, entre otras cuestiones. No se trata de fórmulas infalibles, puesto que en una sucesión exitosa intervienen otros muchos factores.

Los aspectos emocionales, por ejemplo, también juegan un papel relevante. La propiedad emocional, un vínculo que puede ser independiente de la propiedad económica, es crítica para asegurar la supervivencia de la empresa familiar. Es «un hilo dorado que une el pasado con el presente y el futuro», explicó Nigel Nicholson, de la **London Business School**, y que, por tanto, sirve de unión con las generaciones venideras. Por otra parte, hay que tener en cuenta que en las empresas familiares, donde muchas veces negocio y familia se confunden, no se pueden dejar de lado los sentimientos. En este sentido, Ludo Van der Heyden, de **Insead**, apuntó que la equidad es esencial para evitar caer en procedimientos dictatoriales. Finalmente, Sabine Klein, de la **European Business School**, recordó que el grado de implicación de los familiares y los vínculos que se establezcan con la empresa familiar también influirán en la propia estructura de la compañía.

En la conferencia también participaron los académicos John A. Davis y Belén Vilallonga, de la **Harvard Business School**; Raffi Amit, de la **Wharton School**; Pramodita Sharma, de la **Wilfrid Laurier University**; Fernando Casado, director del **Instituto de Empresa Familiar**, y Heinrich Liechtenstein y Miguel Ángel Gallo, del **IESE**, así como los empresarios Josep Ros, socio de **Roland Berger Consultants**; Jaime Grego, presidente de **Laboratorios Leti**; Roger Pedder, ex presidente de **Clark Shoes**, y Antonio Gallardo (PADE-I-91), vicepresidente del consejo de administración de **Laboratorios Almirall**.

Las intervenciones académicas se han recopilado en el libro "Family Values and Value Creation" (Palgrave Macmillan), editado por Josep Tàpies, titular de la **Cátedra de Empresa Familiar** del IESE y director de la conferencia, y John Ward, de la **Kellogg School of Management**, que fueron los encargados de clausurar la conferencia.

*Cristina Aced*

Más información en la web de la Cátedra de Empresa Familiar



WWW  
www.iese.edu/cef



Prof. Josep Tàpies



M. Puig, R. Martín, Prof. Nueno, F. Borgers y H-J. Bonnier



Prof. John Ward

# Tecnología: el turno de las pymes

## VI CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL BIT

La adopción de tecnología por parte de las empresas españolas progresa de forma sostenida, aunque las grandes lo hacen a mayor velocidad que las pequeñas y medianas. Este desequilibrio se irá reduciendo en el período que va desde 2007 a 2010, a medida que las pymes adopten tecnologías más sofisticadas.

Así lo prevén los responsables de sistemas de información consultados por el IESE para la tercera edición del BIT, un estudio global que analiza en 20 países la evolución de la adopción de la tecnología en las empresas y sus repercusiones en las propias empresas y en los sectores industriales. El estudio se presentó en la IV Conferencia Internacional del BIT, que tuvo lugar los días 12 y 13 de junio en la sede del IESE en Barcelona. Además de los españoles, durante la conferencia se presentaron los resultados del BIT en otros diez países: Estados Unidos, Suiza, Alemania, Italia, Chile, Colombia, Argentina, Taiwán, Corea del Sur y Nueva Zelanda.

Los profesores Sandra Sieber y Josep Valor, del IESE; Gianluca Salvioni, de **SDA Bocconi**

**ni School of Management**; Marcelo Pancotto, de **IAE Business School**; Ana María Trimmino, de **Cintel**, y Ananht Srinivasan, de **University of Auckland**, fueron los encargados de presentar el estudio.

Los datos constatan que durante el período 2005-2007, las grandes empresas españolas dieron un salto tecnológico importante, fruto del uso de la tecnología biométrica, que pasó del 3% al 20%; los sistemas de trazabilidad RFID ascendieron desde el 7% al 37%, y los sistemas de seguridad partieron del 61% para alcanzar el 84%. Sorprende sin embargo el importante retroceso –un 30% menos que en 2005– del porcentaje de encuestados de empresas grandes que afirman confiar en la externalización de áreas estratégicas, como la atención al cliente.

En opinión de los profesionales consultados, los índices de adopción de tecnología por parte de las grandes empresas españolas son equiparables a los de las grandes empresas alemanas y norteamericanas. Esta coincidencia se produce en especial en los apartados de adopción de infraestruc-

tura y tecnología, el uso de aplicaciones de comunicación con sus socios comerciales, la externalización de funciones relacionadas con las tecnologías de la información y la automatización de funciones.

Por su parte, las pymes españolas afirmaron que su incremento del porcentaje de inversión dedicado a la tecnología en 2007 fue superior al de sus equivalentes norteamericanas y alemanas, en parte por su retraso histórico.



Prof. Josep Valor

# Algoritmo contra las reuniones eternas

## FUR XIII REÚNE A PRESTIGIOSOS INVESTIGADORES EN EL IESE

Drazen Prelec, experto en economía y psicología, dio buenas noticias a quienes no toleran las reuniones. Según este profesor de la **MIT Sloan School of Management**, las votaciones por Internet, capaces de registrar las opiniones de muchos, sustituirán la toma de decisiones de comités y directivos particulares. Prelec fue uno de los conferenciantes de FUR XIII (The Foundations and Applications of Risk, Utility and Decision Theory), que tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona del 2 al 5 de julio. Un evento coordinado por el profesor del IESE Manel Baucells.

El profesor de la **MIT Sloan** habló de su "suero de la verdad", un método de puntuaciones basado en unos pares de preguntas. Una metodología que ha obtenido resultados muy positivos a la hora de conseguir opiniones sinceras de las personas en temas no verificables, como

opiniones o pronósticos a largo plazo. Destacó que «la idea es crear un mercado anónimo para que la gente pueda dar su sincera opinión». Otra ventaja del sistema es que además de registrar los pronósticos de los usuarios, también puede plasmar lo que opinan sobre los pronósticos de otras personas y así ayudar a identificar a los más expertos.

«Sea este algoritmo u otro distinto, de lo que estoy seguro es que la web abrirá el camino a sistemas de votación alternativos que van a sustituir las reuniones», añadió el profesor. «En el futuro, los comités dejarán de tomar decisiones y serán las personas las que lo hagan, interactuando como se hace en los mercados de pronósticos o de otra forma igualmente estructurada». Los mercados ya existen, pero el profesor explicó cómo este nuevo método basado en Internet puede subsanar sus deficien-

cias. «Internet ha potenciado el registro y la evaluación rápida de los pronósticos y las opiniones de las personas, tanto dentro de la empresa como fuera de ella, y estos métodos registran opiniones que se espera que sean más objetivas y mejores que las que pueda dar un solo directivo o un comité.»

«La idea subyacente es que es un mercado anónimo para que la gente opine de forma sincera. De lo contrario, si trabajas para una compañía, puede que prefieras no decir que un producto es horrible», comentó Prelec.

Otros de los ponentes que asistieron fueron: Martin Weber, **Mannheim University**; Bernard Salanié, **Columbia University**; Prof. Pierre-André Chiappori, **Columbia University**, y Prof. Mark Machina, **University of California**.



# IESE celebra el segundo desayuno en NY

WALL STREET JOURNAL EXECUTIVE VIEWPOINTS BREAKFAST SERIES

Bruce Wasserstein, presidente y CEO de **Lazard**, fue el ponente invitado al segundo encuentro de la "Wall Street Journal Executive Viewpoints Breakfast Series", organizado por el IESE, **The Boston Consulting Group** y **The Wall Street Journal**, el 4 de junio, en el Hotel Regency de Nueva York. Más de 100 directivos asistieron al evento, entre ellos representantes del sector de los medios de comunicación como Les Hinton, CEO de **Dow Jones**, o Alan Murray, redactor jefe de la versión *online* de **The Wall Street Journal**.



Bruce Wasserstein



Prof. Eric Weber y Les Hinton

En la sesión, Wasserstein aseguró que el origen de la crisis se encontraba, en parte, en la falta de ética que ha habido en muchas ventas de hipotecas *subprime*, así como en el gran fracaso en la gestión de sus riesgos. «Los expertos, dijo Wasserstein, no advirtieron adecuadamente sobre unos riesgos que el sentido común y un poco de previsión hubiesen minimizado.»

Wasserstein confió en que los mercados se recuperarán hacia 2010. «Otro

síntoma de que el mercado volverá a gozar de buena salud, comentó, es el continuo auge de la clase media en todo el mundo, y la creciente demanda de productos y servicios.»

Además, el presidente de **Lazard** aseguró que la explosión de la burbuja inmobiliaria podría suponer una gran oportunidad para los bancos y mercados financieros para no volver a cometer los mismos errores en el futuro.

Igualmente, la crisis podría permitir que las empresas financieras se capitalicen mejor y se refuercen más de lo que lo estaban antes de ella.

Al cierre de esta edición tuvo lugar el tercero de los desayunos, en el que el ponente invitado fue Boone Pickens, fundador de **BP Capital** y director de **TBP** y **BPC**. En el siguiente número de la Revista se ampliará la información.

## Europa necesita más reformas

CELEBRACIÓN DEL EUROPEAN GROWTH SUMMIT 2008

La eliminación de obstáculos burocráticos y la integración de países orientales en los mercados europeos fueron algunas de las reivindicaciones de la European Growth Summit 2008, que tuvo lugar en la sede del IESE en Barcelona el 7 de junio.

Durante la conferencia "*Growth in One Europe – Without Borders but With High Standards*", se propusieron una serie de ideas para mejorar la transferencia de conocimientos universidad-empresa y la reducción de los impuestos sobre sociedades y patrimonios a las empresas familiares.

Petra Releer, enviada especial del Comisario europeo responsable de Empresa e Industria Gunter Verheugen, explicó que la Unión Europea (UE) ha lanzado varias iniciativas para incrementar la

competitividad. «Tenemos que eliminar obstáculos y reducir la burocracia para ayudar a nuestros emprendedores», dijo. También afirmó que la UE está fomentando las inversiones en investigación y desarrollo e intentando liberar el potencial de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

Por su parte, el profesor del IESE Juan Roure, director académico de la conferencia, recordó que a pesar de las turbulencias financieras de Occidente, hay ahora más oportunidades que nunca en la comunidad global, y que la conferencia era una oportunidad para aprender a aprovecharlas.

Martin Schoeller, presidente de **Europe's 500**, habló de la cada vez mayor importancia de Oriente Medio, y afirmó que «está a punto de conver-

tirse en un nodo central del triángulo Europa-Asia-África». Según Schoeller, «Europa tiene que jugar un papel especial en la promoción del crecimiento sostenible en esta región e integrar a nuestros vecinos orientales como Ucrania, Marruecos, Israel, Jordania, etc. en nuestros mercados». Asimismo, Schoeller no descartaba la idea de una unión económica y monetaria, para crear un solo mercado libre de Vladivostok hasta Oriente Medio.

Otros temas tratados incluyeron "La revolución de la energía limpia", "El auge de Oriente Medio como centro" y "Cómo financiar el riesgo sin perder el control".

## Dirigir en Kenia

Medio centenar de directivos del programa Executive MBA de la **Strathmore Business School**, Nairobi (Kenia), participaron la primera semana de julio en un seminario en el campus del IESE en Barcelona y celebraron su graduación. Así concluía el último módulo de su programa MBA. Los directivos y empresarios keniatas participaron en sesiones sobre gestión comercial, dirección de personal, estrategia y finanzas, con una atención especial al fenómeno de la globalización. Los participantes también visitaron diferentes empresas, como **MRW** y **Peguform**, tras estudiar y discutir casos reales sobre logística y otras materias relacionadas con las mismas.

El IESE colabora con la **Strathmore University** en el desarrollo de su joven escuela de dirección de empresas, que cuenta sólo con tres años de existencia. Un Comité Asesor IESE - Strathmore dirige el desarrollo de la *Business School*. Profesores del IESE imparten clase en Nairobi, y también directivos keniatas cursan seminarios en el campus del IESE en Barcelona periódicamente.

### ACUERDO DE COLABORACIÓN

## Apuesta por Tridion

**SDL-Tridion** se ha convertido en el *partner* tecnológico del IESE. Después de una colaboración en 2003 para renovar la website de la escuela, el IESE vuelve a apostar por **SDL-Tridion**, en su versión Tridion R5. Uno de los aspectos diferenciales clave de este gestor de contenidos web es su capacidad de mantener una uniformidad de marca, imagen o mensaje entre una gran diversidad de websites de una misma corporación. Esto es relevante para organizaciones que comunican *online* en varios idiomas o *sites*.

Según, Jordi Vallet, director de Innovación y Desarrollo Tecnológico del IESE, «este acuerdo demuestra la confianza y satisfacción mutua, tras cinco años de colaboración, constatando que la apuesta por Tridion en su día fue un gran acierto tecnológico y estratégico. Hoy el IESE puede disfrutar de la que posiblemente es la más completa y avanzada plataforma global de gestión de contenidos web que existe para entornos globales y diversos como el nuestro, y, además, con acceso ilimitado a todas sus prestaciones».

# Cambio de imagen

## EL IESE ACTUALIZA EL LOGOTIPO

Se inicia el curso 2008-2009 y el IESE renueva su imagen de marca con el rediseño de su logotipo. Una imagen más moderna acorde con los cambios que está viviendo la escuela de dirección. Un paso adelante sin perder de vista la esencia del pasado.

Uno de los aspectos más visibles es la notoriedad que adquiere la palabra IESE en este nuevo logo. «La escuela ya ha cumplido sus cincuenta años y su marca ha ganado reconocimiento a nivel mundial, y esto se refleja claramente en la nueva imagen. Desaparece el cuadrado de color granate que acompañó a la escuela en los últimos años, e IESE adquiere el mayor protagonismo con una tipografía más visible. Aun así, explica Luis S. Ruiz, director de arte del Departamento de Publicaciones del IESE, todos los elementos que conforman el logo: la palabra IESE, el descriptor Business School y la referencia Universidad de Navarra, siguen dibujando un "cuadro imaginativo".

«Los cuatro elementos, que ya estaban presentes en el anterior logotipo, conviven de manera cohesionada con este cambio. La marca (IESE), el ámbito (Business School), la referencia (Universidad de Nava-



rra) y el imago (la heráldica de Pedralbes) forman una sola unidad. Pero ahora se trata de un logotipo modulable, es decir, dependiendo del mercado al que se dirija se puede prescindir de algunos de sus elementos», añade.

El color granate, siempre identificativo del IESE, continúa manteniendo su presencia, combinado con el color gris.

### Manteniendo los valores

«Hemos realizado un ejercicio de síntesis para conseguir una imagen más limpia que respira más blanco y que permite un reconocimiento rápido de la marca; todo ello sin perder la filosofía y los valores de la escuela de rigor y solidez. El IESE gana con este cambio una mayor visibilidad de su marca sin perder su esencia», afirma Ruiz.

# Análisis de comunicación

## DELKADER Y GONZÁLEZ URBANEJA EN LOS DESAYUNOS CIEC

Augusto Delkader, consejero delegado de **Unión Radio**, y Fernando González Urbaneja, presidente de la **Asociación de la Prensa de Madrid**, participaron en distintos desayunos organizados por el **CIEC** en el campus del IESE en Madrid.

El 11 de junio, Delkader reveló sus perspectivas de crecimiento en estos mercados para los próximos años, y aseguró que «la consolidación de **Unión Radio** en Latinoamérica, el desarrollo de un modelo multimedia y la innovación digital, son nuestros grandes retos para el futuro». En el desayuno también se abordaron cuestiones como las oportunidades de expansión que presentan estos mercados para las empresas españolas, las ventajas de las nuevas tecnologías en torno a la distribución y

comercialización de contenidos y espacios o la revolución de la TDT en España.

Por su parte, González Urbaneja, el 27 de mayo, criticaba que «los periodistas tenemos lo principal de Internet: los contenidos e información. Y no hemos sabido explotar y aprovechar eso». González Urbaneja explicó las grandes posibilidades que ofrece la red para la prensa en términos de difusión y captación de publicidad, y advirtió a los presentes de que no se está aprovechando. El ponente también abogó por lo que ya se denomina "periodista multimedia", un profesional multidisciplinar capaz de trabajar tanto para papel como para Internet, televisión o radio.



# Un claustro más multicultural

## ONCE NUEVOS PROFESORES SE UNEN AL IESE

El claustro del IESE incorpora este año a once nuevos profesores en un nuevo impulso a la multiculturalidad en la enseñanza y la investigación en el IESE. En la actualidad, el claustro está formado por 168 profesores, de los que 106 son profesores a tiempo completo. Esta dedicación es, sin duda, una de las claves de la calidad de la docencia e investigación del IESE. Durante el curso 2007-2008, los profesores del IESE publicaron 17 libros y 34 artículos en los más prestigiosos *journals* académicos.

Argentina, India, Polonia, Estados Unidos... la experiencia de los nuevos profesores contribuirá, sin duda, a incrementar la experiencia internacional del claustro IESE, que suma 27 nacionalidades. Cabe destacar, también, la incorporación de cinco nuevas profesoras. En total, son siete las áreas de conocimiento que refuerzan sus equipos académicos.

En el área de Economía se incorporan tres profesores, uno de ellos como visitante. El profesor Peters es doctor por la **Cambridge University** y ha trabajado en la **Stanford University** y en el **ISB** de India. Además, ha sido consejero de economía

para el Ministerio de Asuntos Exteriores británico, y consultor del **Banco Mundial** y del Programa de Desarrollo de **Naciones Unidas**. El profesor Rodolfo Campos, está doctorado en economía por la **California University**. Como profesor visitante, el IESE contará este año con el profesor Javier Díaz-Giménez, doctor en economía por la **Minnesota University** y especializado en la macroeconomía dinámica. Díaz-Giménez ha sido asesor del Ministerio de Industria y de la oficina económica del Presidente.

Al Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, se une como profesora visitante la profesora Marta Elvira, doctorada por la **Berkeley University**. Elvira ha sido directora general académica del **Lexington College** de Chicago. Su especialidad es el estudio de las remuneraciones variables.

En el área de marketing se incorporan las profesoras Elena Reutskaja y Silvia Bellezza. La profesora Reutskaja, doctorada por la **Universitat Pompeu Fabra** de Barcelona, está especializada en los temas de toma de decisiones, la política pública, el comportamiento del consumidor, el neuro-marketing y economías experimentales. La

profesora Bellezza ha focalizado su investigación a en la construcción de un modelo de comportamiento del consumidor basado en la anticipación.

El profesor Carles Vergara se ha unido al Departamento de Dirección Financiera. Doctorado por la **Berkeley University**, su principal área de interés es la fijación de los precios y la financiación inmobiliaria.

Al Departamento de Dirección Estratégica se ha incorporado el profesor adjunto Govert Vroom. El profesor Vroom, doctorado por **Insead**, se ha especializado en la investigación de la estrategia competitiva, diseño organizacional y organización industrial.

En el área de Producción, Tecnología y Operaciones, se ha incorporado la profesora Natalia Yankovic, doctorada por la **Columbia University**. Su área de especialización es la investigación de operaciones.

La profesora Sophia Kusyk se ha incorporado al Departamento de Ética Empresarial; y el profesor, Konrad Jamro, al Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones.

# Premiado por Academy of Management

## EL PROFESOR PANKAJ GHEMAWAT RECIBE EL PREMIO IRWIN OUTSTANDING EDUCATOR

La división de Políticas de la Empresa y Estrategia de la **Academy of Management** ha premiado al profesor del IESE Pankaj Ghemawat en la reunión anual de la asociación, celebrada en Anaheim (California). Ghemawat recibió el prestigioso premio Irwin Outstanding Educator por su currículum ejemplar y sus numerosas contribuciones al mundo académico. Es la primera vez que un profesor de una escuela de negocios europea recibe el galardón.

Los requisitos que se exigen para conceder el premio Irwin son dos: tener méritos docentes demostrables en el área de la estrategia empresarial durante un período prolongado, y haber supues-

to un impacto pedagógico importante sobre el mundo docente.

Ghemawat ha cumplido ambas dimensiones a lo largo de su carrera, señaló el comité de la **Academy of Management**, formado por la presidenta Melissa Appleyard (**Portland State University**), Ilgaz Arikan (**Georgia State**), Moshe Farjoun (**York University**) y Larry Stimbert (**Colorado College**).

La división de Políticas de la Empresa y Estrategia tiene más de 5.300 miembros, y es una de las divisiones más numerosas de la **Academy of Management**, que cuenta con más de 18.000 miembros en total.



## Personas



### Pablo Cardona

Ha sido nombrado Profesor Ordinario del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones.

Con una larga trayectoria

en formación y *coaching* de ejecutivos, el profesor ha colaborado en la implantación de sistemas de gestión por competencias y misiones de numerosas empresas nacionales e internacionales.



### Alberto Fernández

Ha sido nombrado Profesor Agregado del Departamento de Contabilidad y Control.

Licenciado en Económicas,

MBA del IESE y Doctor por la **Boston**

**University**, se incorporó al IESE en 1991.

Durante estos años ha estado vinculado a la unidad docente de análisis de situaciones de negocio, y desde hace tres años a dirección de la Pyme.



### Rafael Fraguas

Ha sido nombrado Profesor Agregado del Departamento de Dirección Estratégica.

Sus áreas de interés son:

Dirección estratégica, Diseño de organizaciones, Gobierno de las organizaciones, Consejos de administración y Empresa familiar.



### Javier Quintanilla

Ha sido nombrado Profesor Ordinario del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. Cursó el doctorado en la **Warwick**

**University**, y su actividad investigadora se centra en el estudio de la dirección de recursos humanos en empresas multinacionales.



### Christian Seelos

Ha sido nombrado Profesor Asociado del Departamento de Dirección Estratégica.

Desde 2007 dirige el nuevo "IESE Platform for Strategy

and Sustainability"; y en 2008 recibió el premio a la Excelencia Investigadora de la Agrupación.



### Joaquim Vilà

Ha sido nombrado Profesor Ordinario del Departamento de Dirección Estratégica. Está

especializado en las áreas

de planificación estratégica y en el diseño de la organización.

# Así son los MBA de 2010

## LOS PERFILES DEL MBA, EMBA Y G-EMBA

Tres nuevas promociones de los programas máster (MBA, Executive MBA y Global Executive MBA) empiezan este año en el IESE. ¿Cómo son los másters que se graduarán en 2010?

La nueva promoción del Programa MBA del IESE que se incorpora este mes de septiembre está marcada por la multiculturalidad de sus alumnos. Alrededor del 80% de los estudiantes son extranjeros, procedentes de 48 países diferentes. Por otra parte, en los últimos dos años se ha incrementado en un 4% el número de mujeres estudiantes del MBA del IESE.

De los 215 alumnos del programa, el 29% son mujeres, el promedio de edad es de 27 años, hablan una media de tres lenguas por estudiante y proceden de países tan diversos como Brasil, Chile, Alemania, India, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos. Un 34% procede de carreras de ingeniería; un 24%, de administración de empresas; un 16%, de ciencias económicas, y el 26% restante ha cursado estudios previos de ciencias, humanidades y derecho.

Al igual que en la promoción del MBA, los participantes del Global Executive MBA (G-EMBA) - Montly Format, que

se inició el 8 de septiembre en Barcelona, son en su mayoría extranjeros. Concretamente, el 65% de los alumnos son de fuera de España, procedentes de 12 nacionalidades distintas; y de los 28 participantes, el 14% son mujeres.

El programa G-EMBA ofrece herramientas a directivos y ejecutivos experimentados que quieren crecer profesional y personalmente; por ello, la media de edad de los participantes de esta promoción se sitúa en los 36 años y tienen una experiencia profesional de 12 años.

El otro de los programas máster, el Executive MBA, está pensado para aquellos profesionales, con más de cinco años de experiencia en gestiones directivas, que quieren dar un salto exponencial en su carrera profesional, pero sin interrumpir la actividad laboral. La promoción que empieza este año y que se graduará en 2010 es en su mayoría masculina (el 15% son mujeres), de dieciocho sectores profesionales distintos, y la media de edad se sitúa en los 32 años.

## IESE apoya la iniciativa "10.000 Women"

El IESE, junto a otras once entidades académicas y ONG, se une a "10.000 Women". Una iniciativa, auspiciada por **Goldman Sachs**, que pretende garantizar la formación de mujeres en zonas desfavorecidas. "10.000 Women" servirá de ayuda a las futuras generaciones de emprendedoras y gestoras, reforzando la calidad y los recursos mediante la capacitación del profesorado, el desarrollo de planes de estudios innovadores y la creación de casos prácticos de relevancia local.

Por ahora, este programa, que pretende alcanzar la cifra de 10.000 mujeres que reciben formación gracias a él, da la posibilidad de incrementar y mejorar su nivel académico a más de 5.000 mujeres de todo el mundo.

## El prof. Joachimsthaler recibe el premio AMA-Berry Book

Erich Joachimsthaler, ex profesor visitante del IESE y autor del libro "*Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute your Company's Next Big Strategy*", ha ganado el premio AMA-Berry Book de la **American Marketing Association Foundation**.

El eje del libro del profesor Joachimsthaler es que hoy los consumidores se sienten menos atraídos por las necesidades más simples o primarias de un producto, y compran por la forma en que ese producto puede mejorar sustancialmente sus condiciones de vida. Este cambio en el planteamiento obliga al departamento de marketing a dejar de clasificar a los clientes en base a criterios tales como la edad, el sexo o la clase social, para dedicarse a analizar su forma de vida.



# Medalla de oro

## LA UNAV ENTREGA EL GALARDÓN AL PROFESOR CAVALLÉ

El Gran Canciller de la **Universidad de Navarra** concedió, el 19 de septiembre, la Medalla de Oro de la institución a Carlos Cavallé, que fue director general del IESE entre 1984 y 2001. El profesor recibe el galardón como reconocimiento a los servicios prestados a la **Universidad de Navarra**.

Durante el mandato del profesor Cavallé –17 años, uno de los más largos en las escuelas de dirección de todo el mundo–, el IESE fue pionero en la formación de directivos internacionales y en el establecimiento de alianzas estratégicas con las mejores escuelas de negocios del mundo. Asimismo, llevó a cabo una importante labor de colaboración e impulso en el desarrollo de escuelas de dirección similares en doce países de cuatro continentes. Además, el IESE impulsó la investigación de su claustro mediante la creación de cátedras y centros de investigación. Por último, en esos años se desarrollaron nuevas actividades, se internacionalizó el claustro y los alumnos, y se ampliaron las instalaciones en sus sedes de Barcelona y Madrid.

En la actualidad, Carlos Cavallé es profesor emérito del Departamento de Dirección



General, y sus áreas de especialización incluyen educación ejecutiva, dirección estratégica y liderazgo. También es presidente del **Social Trends Institute**, del **Centro Sector Público-Sector Privado**, del **Centro Internacional de Investigación de Logística**, además de miembro del **Instituto de Medios y Entretenimiento** en Nueva York y del consejo de varias compañías españolas y extranjeras.

El profesor Cavallé recibió la medalla junto a M<sup>a</sup> Pilar Fernández Otero, Natalia López Moratalla y Lucas Francisco Mateo-Seco.

## Personas

### Luis Arias

Es nombrado director de Custom Programs en Executive Education Madrid, manteniendo la dirección de Open Programs en Executive Education Madrid.

### Elena Liquete

Ha sido nombrada executive director del Programa MBA. Se incorporó al IESE en junio de 2001, en la división del Global Executive MBA, como Associate Director, pasando, en enero de 2004, a ser executive director del Programa. El curso pasado fue responsable del lanzamiento y la dirección ejecutiva del EMBA que se inició en campus Barcelona en enero de 2007.

### José de Mora

Ha sido nombrado executive director del programa Executive MBA del campus Madrid. José de Mora (EMBA '02) se incorporó al IESE en 2007 como director de programas en Executive Education Madrid, Open Programs.

### Yolanda Serra

Ha sido nombrada directora de la División de Marketing. MBA '04; se incorporó al IESE en noviembre de 2004, en el programa MBA, como adjunta a la dirección ejecutiva, y en 2005 pasó a ocupar el puesto de executive director.

### Tomás Tomeo

Ha sido nombrado executive director del Executive MBA Program, en campus Barcelona. Se incorporó al IESE en septiembre de 2004 como director de programas, actividad que continuará desarrollando dentro del equipo de Executive Education Barcelona.

### Jordi Utgés

Ha sido nombrado director de Desarrollo Corporativo. Se incorporó al IESE en el año 2000, como director de programas en la División de Executive Education Barcelona, de la que fue director desde septiembre de 2002 a septiembre de 2005, fecha en la que pasó a ocupar el puesto de External Relations Director. Jordi Utgés seguirá siendo responsable de la División de Comunicación.

### Anna Vera

Ha sido nombrada directora de la División de Publicaciones y web. Licenciada en Periodismo y PDD '03, se incorporó al IESE en 1998, en la entonces recién creada, División de Publicaciones, que dirigía hasta ahora.

# Celebrando con Harvard

## IESE EN EL CENTENARIO DE HARVARD BUSINESS SCHOOL

La **Harvard University** celebró los días 6 y 7 de septiembre, en Madrid, sus cien años de historia. Al acto, celebrado en la Real Casa de Correos, asistieron miembros de las diferentes asociaciones territoriales de los Alumni de toda Europa. No faltaron tampoco los líderes de unas 30 asociaciones de Antiguos Alumnos de Europa, una de ellas la española, presidida por el profesor del IESE Eduardo Ballarín.

El profesor Ballarín, presidente del Club de Antiguos Alumnos de **Harvard** en España, aprovechó la celebración para poner en común con otros Antiguos Alumnos las experiencias vividas después de su paso por la escuela de dirección norteamericana. **Harvard** es la universi-

dad más antigua de Estados Unidos y una de las más prestigiosas del mundo. Esta institución mantiene una estrecha relación con España y con distintas instituciones académicas españolas, entre ellas el IESE. Prueba de ello, según comentó el profesor Ballarín, es que «en los últimos doscientos años, dieciséis embajadores de Estados Unidos en España se han graduado en la **Harvard University**».

En la celebración estuvieron presentes la presidenta de la **Comunidad de Madrid**, Esperanza Aguirre, representantes del campus de Cambridge, como el Associate Provost y catedrático Jorge Domínguez, o el director de relaciones con Antiguos Alumnos, Jack Reardon, entre otros.

# Mujeres: en busca del equilibrio

PROGRAM FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

El porcentaje de mujeres IESE va creciendo de forma acelerada, pero nunca hasta ahora el número de mujeres inscritas en uno de los programas ha sido superior al de los hombres. El *Program for Management Development* (PMD) de este año cuenta con catorce mujeres de un total de 27 directivos, nueve más que el año pasado. ¿Se trata de una anomalía o quizás hemos alcanzado el punto de inflexión? Hablamos con cuatro de los participantes durante uno de los módulos que se celebró en Barcelona en mayo.

La islandesa Kristín Hulda Sværisdóttir ha trabajado en la **Universidad de Reykjavik** durante ocho años y actualmente es directora del departamento de administración y servicio al cliente. Adriana Rubio es directora de **Roche Applied Science**, el área de diagnóstico de la farmacéutica **Roche**, y hace nueve años que esta colombiana microbióloga trabaja para **Roche**.

Ésta es la quinta edición del programa de cinco meses, que está diseñado para mejorar las competencias de gestión y liderazgo de directivos que se están preparando para asumir mayores responsabilidades. La media de edad es de 39 años y cuentan con una experiencia en dirección de entre 8-10 años en empresas internacionales.

## Las mujeres reorganizan el futuro

Hulda, elegida presidenta de su promoción, afirma que la **Universidad de Reykjavik** cuenta con una directora y la mayoría de los cargos directivos los ocupan mujeres. «Por esa razón a mí no me pareció nada raro la igualdad de género de esta promoción del PMD. Me hubiera sorprendido si hubiera sido al revés.»

«Existen muchos estudios que afirman que, en el futuro, el crecimiento global más relevante no vendrá de mano de India o China, sino de mujeres trabajadoras», comenta Hulda. «Es obvio que en nuestra promoción, las mujeres estuviesen al mismo nivel que los hombres. Esto es lo que un programa como éste necesita. Resulta provechoso que los hombres escuchen nuestros puntos de vista», asegura.



Rubio, a diferencia de Hulda, asiste regularmente a reuniones donde es la única mujer en la sala. La oportunidad de participar en un programa de dirección formaba parte de su prima de traslado a España, y tenía mucho interés en aprender más sobre liderazgo y motivación. «Pero fue cuando el profesor Pablo Cardona nos empezó a explicar la diferencia entre el poder y la autoridad y cómo lograr el respeto de los demás, que me di cuenta de lo que realmente quería aprender.»

«En lo que a mí respecta, a la hora de ganarme la confianza del equipo, hay tres *handicaps* que mencionó el profesor con los que me identifico: soy una mujer, tengo menos de 40 años y soy extranjera (ni europea, ni estadounidense, soy latinoamericana)», afirma Rubio. «La única forma de ganarse el respeto es demostrando tus cualidades, lo que implica que necesitas trabajar el doble que cualquier otro. Algunas veces somos reacias a hablar sobre temas de género, edad y etnia, pero es importante reconocer que existen.» Rubio cree que la situación de las mujeres en cargos directivos está mejorando poco a poco, pero aún hay mucho por hacer.

En este sentido, otro de los participantes del programa, Heinz-Martin Pescke, que trabaja en Munich como consultor de cadena de suministros y adquisición para **Siemens**, ratificó que en Alemania

«generalmente es más difícil que las mujeres asciendan a cargos directivos». Experto en compras y escalando posiciones dentro de la dirección, quería obtener, con este programa, una visión general de temas como el liderazgo y la motivación, y lo consiguió.

El profesor Ahmad Rahnema, miembro del claustro del PMD, ha comprobado que las mujeres están ascendiendo en su carrera. «En estos momentos ya se emplazan en un nivel de liderazgo general. La próxima fase ya será ver a más mujeres en altos cargos ejecutivos y en los consejos.»

Fernando Clariana, director del programa, asegura que este equilibrio ha facilitado la gestión del grupo. «Ha sido más fácil de atender», subraya.

El equilibrio ha favorecido también el ritmo de las sesiones. Así lo aseguró Ahmed Al Khaja, vicepresidente de Adquisiciones y Contratos en el **World Trade Center** de Dubai. Ahmed formó parte de la última edición del PMD y comentó que el programa superó sus expectativas. No por la cantidad de mujeres (aunque reconoció que fue positivo para la dinámica de la clase), sino por la diversidad de sectores y nacionalidades. A ello hay que añadir que entre estancia y estancia, pudo volver a Dubai y aplicar todo lo aprendido.



# Estrategias de liderazgo en política

## DRIVING GOVERNMENT PERFORMANCE: UNA ALIANZA ENTRE IESE Y HARVARD

El IESE y la prestigiosa **Harvard Kennedy School** unieron fuerzas, el pasado mes de junio, para el estreno del programa *Driving Government Performance* en Europa. El campus del IESE en Madrid acogió a cuarenta altos directivos del sector público europeo que participaban en el programa cuyo objetivo es ayudarles a maximizar la eficacia y eficiencia organizativa.

Khaled Hamdy Attia, ex fiscal, es actualmente director del **Egyptian Competition Authority**. Attia quiere aprender técnicas de gestión para las políticas públicas. Piero Bonadeo, director de la oficina de enlace en la UE de la **Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD)**, desea seguir centrando los esfuerzos de la Oficina en la lucha contra las drogas, la delincuencia, el terrorismo y el tráfico de personas, pero para ello necesita contar con la ayuda de distintas organizaciones. Marcin Szpak, teniente alcalde de Gdansk, afirma que Polonia está viviendo una rápida transformación y que el sector público aún se está definiendo. Añade que el diseño de las estrategias es fácil, lo que quiere con este programa es aprender a ponerlas en práctica. Carles Rivera Molins, director de Planificación y Evaluación en la **Diputació de Barcelona**, está implantando un sistema para marcar objetivos y controlar el rendimiento de la red de 311 municipios de Barcelona. Le interesa saber cómo conseguir contar con la participación de todos los empleados.

Los cuatro asistieron al programa *Driving Government Performance*, que cuenta con el apoyo de la **Comunidad de Madrid**, la **Junta de Castilla y León** y del **Ajuntament de Barcelona**. Es la primera vez que este programa, de cuatro días de duración, se ofrece en Europa. Ha conseguido atraer a un grupo destacado de líderes europeos públicos con experiencias muy distintas para aprender a maximizar la efectividad. José Ramón Pin, director académico de los Programas de Gestión Pública del IESE, y Robert Behn, profesor de Políticas Públicas en la **Harvard Kennedy School of Government**, imparten el programa.

El profesor Behn, gurú de la gestión pública reconocido mundialmente, les dice: «Tenéis una ventaja en comparación con los directivos del sector privado. vuestras organizaciones producen resultados de

gran interés para los ciudadanos». El profesor cuenta que Steve Jobs, interesado en contratar a John Scully, en su día presidente de **PepsiCo**, para que trabajase en **Apple**, le preguntó: "¿Quieres pasarte el resto de la vida vendiendo agua azucarada o prefieres tener la oportunidad de cambiar el mundo?". «Lo mejor es que vosotros ya habéis tomado esa decisión. Ésta es vuestra ventaja y tenéis que aprovecharla.»

«Cuando se trata de obtener resultados, no existe secreto alguno», afirma el profesor Behn. El punto de partida es plantearnos lo que se debe realizar, definir los puntos débiles de la organización y concentrar los esfuerzos para resolverlos. El profesor utiliza casos públicos para ilustrar los conceptos clave, como por ejemplo la importancia de declarar la misión de la organización repetidas veces y con toda claridad. Otro punto importante sería una frecuente gestión del progreso. «Has de publicar la información para que todo el equipo sepa que tú y todos los demás conocéis el gran rendimiento del equipo.» Los equipos de trabajo necesitan ser recompensados con "oportunidades de aprecio", que no suponen inversión alguna pero crean una sensación de reconocimiento y motivación que mejoran el rendimiento. Y, lo que es también muy importante, la competición debe ser estructurada para que todos puedan ganar. De lo contrario, los equipos nunca compararán su secreto para alcanzar el éxito.

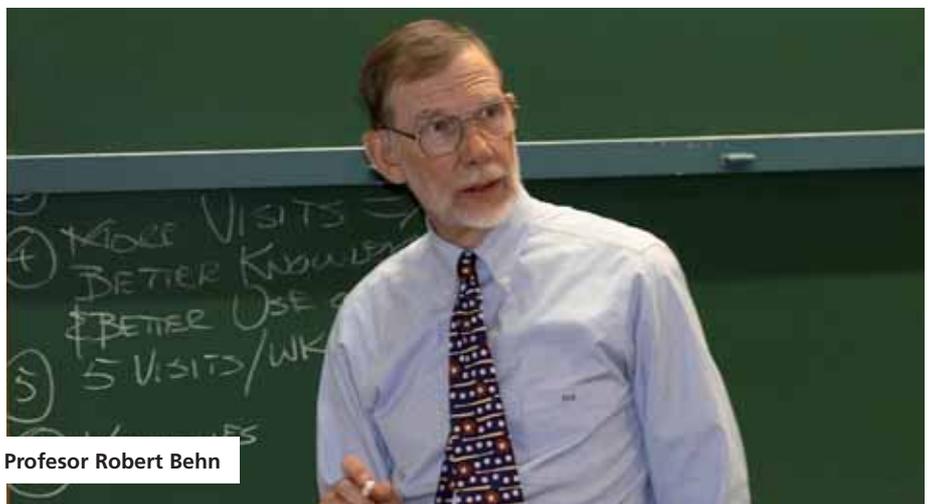
El riesgo que existe con las medidas de rendimiento es que los empleados estén motivados para obtener los resultados esperados, pero que lo hagan escogien-

do atajos. Es lo que el profesor denomina "hacer trampas honestas", como por ejemplo los casos de cuentas alteradas o los profesores que prefieren que sus alumnos aprueben los exámenes a que consigan los objetivos educativos esenciales. «Comprobad que las personas consiguen sus metas promoviendo la misión de la organización, y no de una forma que no ayuda en nada a la misión o incluso la debilita», les advierte.

### Definir el éxito

Antes de regresar a El Cairo, Attia explica que tiene previsto definir los objetivos para todos sus empleados. «Ahora me doy cuenta de que todos los empleados y grupos de interés necesitan objetivos bien definidos», afirma. Szpak, el teniente alcalde de Gdansk, asegura que tras el programa quiere explicar con claridad a las personas lo que se espera de ellas. Por su parte, Bonadeo, de la **ONUDD**, cuenta que ha aprendido a «recordar a las personas cuáles son sus objetivos y que mantengan su compromiso tan fuerte como el primer día». Rivera Molins, de la **Diputació de Barcelona**, afirma que ha descubierto formas concretas de conseguir que todos los empleados se involucren y poder reconocer si los objetivos se cumplen.

El profesor Behn les da una última recomendación: «Si conseguís que vuestras organizaciones sean más efectivas y eficaces: dejad que vuestros líderes políticos se lleven toda la gloria. No seáis tontos. Os respetarán por haberles atribuido el mérito».



# Siempre al día

Cerca de 50 programas enfocados y *Short Focused Programs* ofrece el IESE este nuevo curso, entre los que se incluyen 18 novedades. Una oferta atractiva para aquellos que siempre quieren tener sus conocimientos y habilidades directivas al día.

Diez nuevos programas enfocados y ocho *Short Focused Programs* se unen este curso a la variada oferta de programas dirigidos a directivos que desean actualizar, ampliar y contrastar sus conocimientos y habilidades directivas.

Todo un éxito de formato que el curso pasado contó con una asistencia de 1.300 personas, con una media de 40 participantes por programa, de los cuales un 28% eran Antiguos Alumnos.

## Nuevos programas

Cada año el IESE amplía, refuerza y actualiza su oferta de programas. En esta ocasión, en el área de finanzas se introducen dos programas nuevos. **"Reestructuraciones corporativas y creación de valor"** abordará cómo crear valor dentro de la empresa, el diseño de proyectos de reestructuración financiera y alternativas de reestructuración. El programa ha sido diseñado por los profesores Pablo Fernández y José Manuel Campa. La otra novedad es **"Gestionar su propia cartera: todo lo que el inversor individual siempre quiso saber pero temía preguntar"**, dirigido a aquellos que deseen mejorar la gestión de su cartera y ahorros personales. El profesor Javier Estrada es el encargado de dirigir el programa.

Por otra parte, se lanzan dos programas nuevos en el área de Estrategia e Iniciativa Emprendedora. **"In-preneur: buscando nuevas oportunidades de crecimiento"**, impartido por los profesores M<sup>a</sup> Julia Prats y Rita Gunther McGrath, que tendrá como tema central la innovación como motor del crecimiento. Y **"El rol de la propiedad en la Empresa Familiar"**, dirigido por el profesor

Josep Tàpies y en el que participarán Santiago Álvarez de Mon, Juan de Dou y Pedro Nueno, que permitirá ayudar a los accionistas y futuros accionistas de la empresa familiar a entender cuál es su rol.

En relación al área de competencias directivas, se ha creado el programa **"Gestión de equipos de alto rendimiento (GEAR)"**, que tiene por objetivo que los participantes aprendan las claves del éxito de cualquier equipo de alto rendimiento. Un programa dirigido por el profesor Pablo Cardona.

**"Cómo diseñar sistemas de remuneración variable en el equipo de ventas"** y **"Marketing estratégico"** son las dos novedades en el área de marketing y dirección de ventas. El primero ha sido diseñado por los profesores Cosimo Chiesa y Lluís G. Renart, y abordará la formulación de la estrategia comercial, el diseño y la implantación de un plan comercial y su evaluación y control. El segundo será un programa en el que se trabajará la formulación de la estrategia, el diseño, la implantación, la evaluación y el control de un plan comercial, y lo impartirá el profesor Cosimo Chiesa y participarán Julián Villanueva y Francisco Inieta.

En el área de Operaciones y TIC se lanza **"El impacto de las nuevas tecnologías en los modelos de negocio"**, impartido por los profesores Sandra Seiber y Josep Valor, en el que se analizan los cambios que produce la tecnología en la industria y en las tendencias sociales.

Por último, las novedades del área de sectoriales son: **"Cómo optimizar la gestión de los riesgos bancarios"** y

**"Concesión de infraestructuras"**. El primero será el III Curso Enfocado de Banca, que tendrá como hilo conductor la mejora en la gestión de riesgos de las entidades de crédito. Los profesores Jorge Soley, José Manuel Campa, Wolfgang Habermayer, Heinrich Liechtenstein y Javier Santomá impartirán el programa. El segundo está diseñado por el **Centro Sector Público-Sector Privado (SP-SP)** del IESE y está centrado en el proceso de concesión de infraestructuras. Impartirán este programa los profesores Xavier Vives y Eduardo Engel.

En referencia a los *Short Focused Programs*, los ocho nuevos programas serán los siguientes: **"Inside New York"**; **"Growth Prospects in Emerging Markets"**; **"Inside Africa"**; **"Creative Cultures: Making Innovation Work"**; **"Finance and Accounting in Media and Entertainment"**; **"Inside Russia"**; **"Developing High-Level Negotiation Skills"**; **"Global Sourcing of Services: Myths, Realities and Future Directions"**.

Para más información de los Programas Enfocados y Short Focused Programs, consultar:

[www.iese.edu/enfocados](http://www.iese.edu/enfocados)  
[www.iese.edu/SFP](http://www.iese.edu/SFP)

## Dirección Estratégica y Empresa Familiar

> **Desarrollando la creatividad y la innovación en la empresa** [Barcelona, 5, 6, 19 y 20 noviembre 2008 y 4, 5, 18 y 19 noviembre 2009 / Madrid 15-19 junio 2009]

> **Haciendo realidad la estrategia: Programa de implantación estratégica** [Barcelona, 25-27 noviembre 2008]

> **In-prendedores: buscando nuevas oportunidades de crecimiento** [Madrid, 2-5 febrero 2009] \*NUEVO

> **El rol de la propiedad en la Empresa Familiar: Cómo formar familiares para ser buenos accionistas** [Barcelona, 4 y 5 marzo 2009] \*NUEVO

> **Creative Cultures: Making Innovation Work** [Barcelona, 18-21 noviembre 2008 / Nueva York 5-8 mayo, 17-20 noviembre 2009] \*NEW

> **Getting Things Done** [Barcelona, 19-22 mayo 2009 / Nueva York 15-18 septiembre 2009]

> **Getting Global Strategy Right** [Barcelona, 9-12 junio 2009] \*NEW

> **New Game Strategies: Business Models in Action** [Barcelona, 7-10 julio 2009]

## Liderazgo y Dirección de Personas

> **Dirección de Recursos Humanos: la nueva responsabilidad estratégica** [Barcelona, 16-19 febrero 2009 / Madrid, 27-30 abril 2009]

> **Coaching profesional: desarrollando el talento en la organización** [Barcelona, 18-21 mayo 2009 / 29, 30 junio y 1 julio 2009]

> **Mujer y liderazgo: competencias directivas, networking y conciliación** [Barcelona, 8-11 junio 2009]

> **Gestión del cambio: de la visión a la implantación** [Barcelona, 16-18 junio 2009]

> **Developing Leadership Competencies** [Barcelona, 16-19 septiembre 2008 / 15-18 septiembre 2009]

## Competencias Directivas

> **¿Cómo mejorar mis competencias directivas? (CAD)** [Madrid, 24-26 febrero y marzo 2009]

> **Negociar con eficacia. Tarea diaria en la empresa** [Madrid, 10-12 noviembre 2008 / Barcelona, 7-9 julio]

> **Cómo desarrollar mi capacidad relacional** [Barcelona 24-26 noviembre 2008 / Madrid, 27-29 enero 2009]

> **Decidir mejor: cómo gestionar información, incertidumbre y presión** [Madrid, 24-26 febrero 2009]

> **Comunicar con eficacia y persuasión** [Madrid, 16-18 marzo 2009]

> **Develop Your Communication Skills. It's How You Tell Them!** [Barcelona, 21-23 abril 2009]

> **Gestión de equipos de alto rendimiento (GEAR)** [Barcelona, 5-7 mayo 2009] \*NUEVO

> **Developing High-Level Negotiation Skills** [Barcelona, Fall 2009]

## Finanzas

> **Finanzas Operativas: gestión del circulante y de la tesorería** [Barcelona, 28-30 octubre 2008 / Madrid, 27-29 octubre 2009]

> **Gestionar su propia cartera: todo lo que el inversor individual siempre quiso saber pero temía preguntar** [Barcelona, 3 y 4 noviembre 2008] \*NUEVO

> **Reestructuraciones corporativas y creación de valor** [Madrid, 18-20 noviembre 2008] \*NUEVO

> **Finanzas Corporativas** [Barcelona, 29 enero, 5, 12, 19, 26 febrero, 5 marzo 2009]

> **Contabilidad y Finanzas para directivos no financieros** [Barcelona, 20, 21, 27 y 28 abril, 4, 5, 11 y 12 mayo / Madrid, 12, 13, 19, 20, 26 y 27 mayo, 2 y 3 junio 2009]

## Marketing y Dirección de Ventas

> **Dirección de Ventas: cómo dirigir, organizar y fidelizar a nuestro equipo de ventas** [Barcelona, 21-23 octubre 2008 y 20-22 octubre 2009 / Madrid, 11-13 noviembre 2008 y 10-12 noviembre 2009]

> **Cómo diseñar sistemas de remuneración variable en el equipo de ventas** [Barcelona, 27 y 28 enero 2009] \*NUEVO

> **Marketing relacional one2one: las cinco pirámides del CRM** [Barcelona, 24-26 febrero 2009]

> **Marketing Estratégico** [Madrid, 9-12 marzo 2009] \*NUEVO

> **Orientar la organización al cliente: Clave para competir con éxito** [Madrid, 25-27 mayo 2009]

## Operaciones y TIC

> **Nuevos hallazgos en la Gestión de Proyectos** [Barcelona, 23, 24, 25, 30 y 31 marzo 2009]

> **El impacto de las nuevas tecnologías en los modelos de negocio: tecnología y transformación sectorial** [Madrid, 23-25 marzo 2009] \*NUEVO

> **Las tecnologías de la información como arma estratégica y competitiva** [Barcelona, 30 junio y 1 y 2 de julio 2009]

> **Strategic Management of Global Value Chains** [3-6 noviembre 2009]

> **New Technology Playgrounds** [Barcelona, 27-30 enero 2009]

> **Global Sourcing of Services: Myths, Realities and Future Directions** [Barcelona, 3-6 marzo 2009] \*NEW

## Sectoriales

> **Dirección de Empresas Inmobiliarias** [Barcelona, 9-13 febrero 2009 / Madrid, 20-24 abril 2009]

> **Cómo optimizar la gestión de los riesgos bancarios** [Barcelona, 16-18 marzo 2009] \*NUEVO

> **Concesión de infraestructuras** [Barcelona, 2-4 junio 2009] \*NUEVO

> **IME: Branding in Media and Entertainment** [Nueva York, 17-19 noviembre 2008] \*NEW

> **IME: Business Strategy in the Digital Age** [Nueva York, 8-10 junio 2009] \*NEW

> **IME: Finance and Accounting in Media and Entertainment** [Nueva York, 10-12 marzo 2009] \*NEW

## Globalization and Emerging Markets

> **Inside New York** [Nueva York, 5-8 octubre 2009] \*NEW

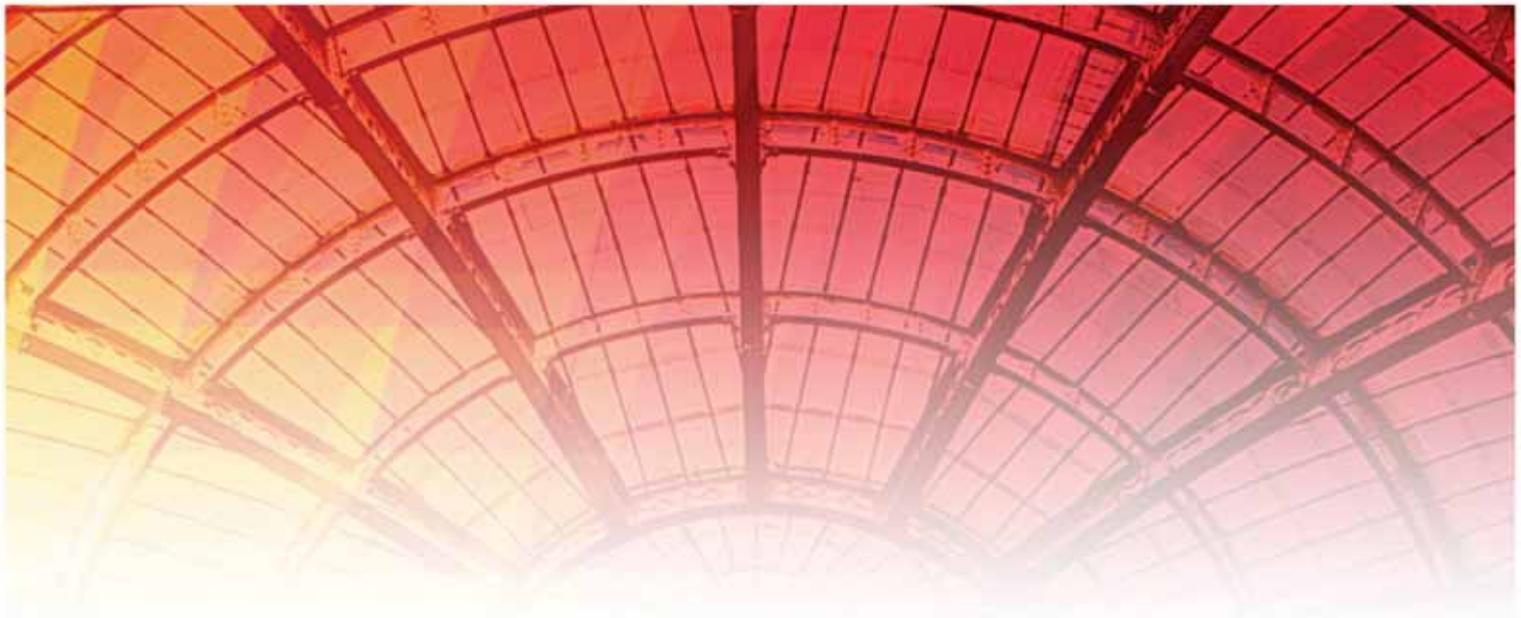
> **Inside Africa** [otros países, 2009]

> **Inside India** [otros países, 23-27 marzo 2009]

> **Inside China** [otros países, 20-24 abril 2009]

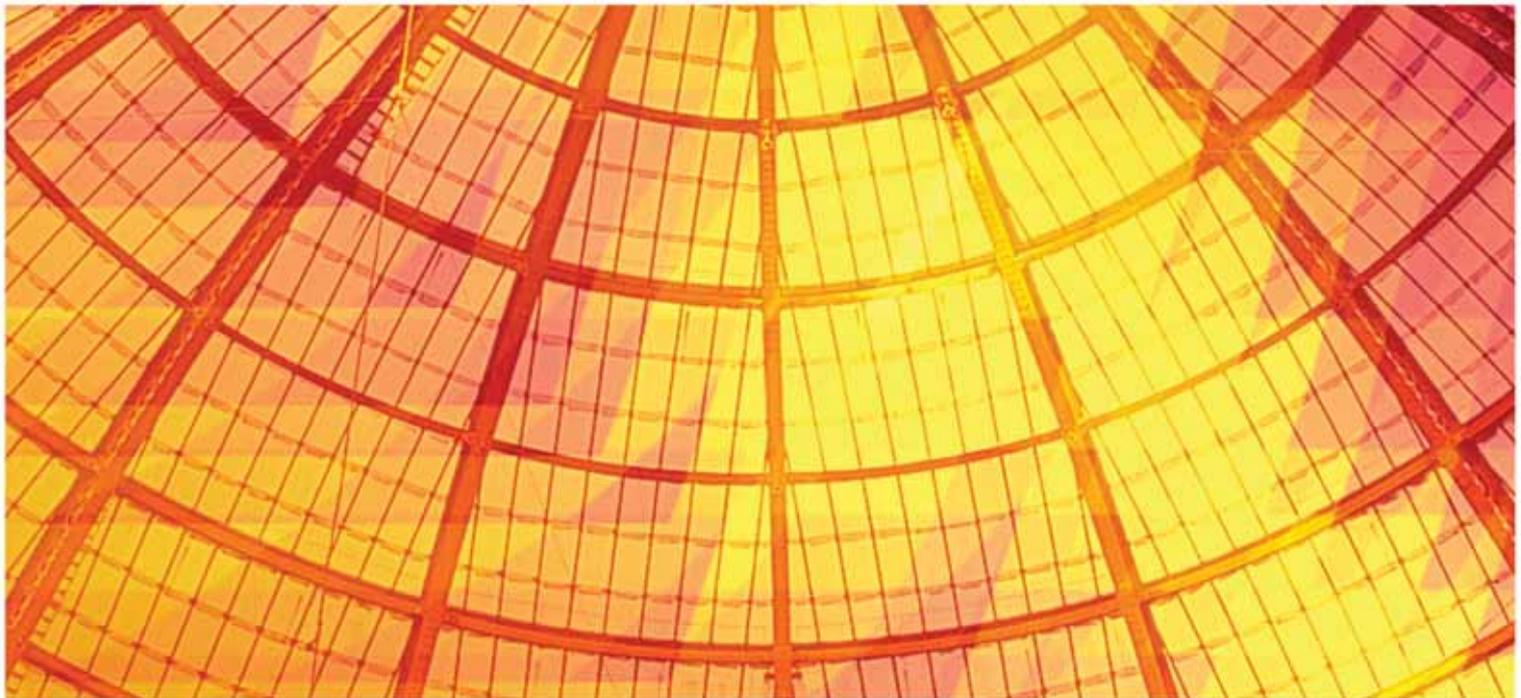
> **Inside Russia** [otros países, 8-12 junio 2009] \*NEW

> **Growth Prospects in Emerging Markets** [Nueva York, 8 diciembre 2008 / Barcelona, 15 diciembre 2008]



# The New Dynamics of Global Business

IESE Global Alumni Reunion



Madrid. 23-24 de octubre de 2008.  
¡Te esperamos!



Universidad de Navarra



# agrupación\*

## 122 **Un broche de oro**

El Día del Antigo se ha convertido ya en una cita ineludible para clausurar el ciclo de sesiones del Programa de Continuidad. El día 2 de julio, en el campus del IESE en Madrid, participaron más de 600 Antiguos Alumnos de la Agrupación Territorial de Madrid, que actualmente cuenta con más de 4.000 miembros.

## 126 **Jornada de celebraciones**

El 31 de mayo fue una fecha señalada en el calendario de ocho promociones del MBA. Todas ellas se reunían para celebrar su aniversario de promoción. Mucho no se lo quisieron perder. Un total de 476 personas asistieron a la jornada.

## 132 **Sois noticia**

Continuamos publicando tus noticias y las de tus empresas, así como todas las reuniones de los Antiguos Alumnos del IESE. No dudes en escribirnos: tú haces esta sección.

## 140 **Chapter news**

Recogemos las actividades de la Agrupación que se han realizado fuera de España en los últimos meses.

Más de 600 Antiguos Alumnos clausuraron el Programa de Continuidad en Madrid

# Un broche de oro

El Día del Antiguo se ha convertido ya en una cita ineludible para clausurar el ciclo de sesiones del Programa de Continuidad. El día 2 de julio, en el campus del IESE en Madrid, participaron más de 600 Antiguos Alumnos de la Agrupación Territorial de Madrid, que actualmente cuenta con más de 4.000 miembros.



La primera sesión fue impartida por el profesor Juan José Toribio, que analizó detenidamente el origen de la coyuntura actual de la crisis de las hipotecas *subprime* en Estados Unidos y sus probables consecuencias a corto y medio plazo, a nivel global y en el caso español.

«El mundo –concluyó el profesor Toribio– sigue necesitando un ajuste de la demanda interna de Estados Unidos, una apreciación del tipo de cambio en Asia y reformas estructurales en la economía europea y japonesa.»

En el caso español, el profesor Toribio analizó los preocupantes datos disponibles, que describen la difícil coyuntura, y enumeró los principales retos que debería abordar la economía española para salir de la crisis: encontrar el modo de reducir la inflación, suavizar la caída de la demanda interna producida por el shock financiero y la crisis inmobiliaria; intentar moderar los efectos de la crisis en la caída del empleo; conseguir sustituir al sector inmobiliario como principal componente de la oferta agregada y, por último, acometer una serie de reformas

estructurales en el mercado laboral y los canales de distribución.

A continuación, el Dr. Javier Álvarez-Cienfuegos, director médico de la **Clínica Universitaria de Navarra**, pronunció una conferencia titulada: “Cómo mantener la salud en tiempos de estrés”.

La tarde se clausuró con el homenaje a los Miembros Sénior de la Agrupación que han cumplido sus bodas de plata. En nombre de todos ellos, Virgilio Oñate agradeció esta distinción al IESE y recordó a todos que uno de los secretos para envejecer bien es dedicar tiempo a los demás.

El director general del IESE, Jordi Canals, y el presidente de la Agrupación Territorial de Madrid, Jorge Sendagorta, agradecieron a los asistentes su presencia y apoyo incondicional. «Tenemos que trabajar –concluyó el profesor Canals– para que el IESE que recibirán las próximas generaciones sea –si se puede, y seguro que se puede– mejor del que hemos recibido.»





Prof. Francisco Iniesta

## Marketing Desafíos de la moda

La internacionalización comercial, la fuerte competencia de los países asiáticos, la consolidación de las marcas o la complejidad de la logística en el sector de la moda, que necesariamente combina creatividad y gestión, requieren unos modelos de negocio más competitivos. Tres líderes de las escuelas de dirección de empresas de moda más importantes

de Europa: Covadonga O'Shea, presidenta de **ISEM Fashion Business School**; Dominique Jacomet, director general del **IFM Institut Français de la Mode**, y Stafania Saviolo, co-director del International Master in Fashion, Experience & Design Management de **SDA Bocconi**, expusieron la posición de las empresas europeas ante los nuevos retos. El profesor Francisco Iniesta fue el encargado de moderar la sesión titulada "Principales desafíos de las empresas de moda europeas".

■ Madrid, 5 de junio



Jordi Hereu

## Barcelona Proyección internacional

Con el 84% de ocupación en el sector terciario y un 6% en el de la construcción, Barcelona no lo tendrá tan difícil como otras ciudades para sobrellevar correctamente la desaceleración económica nacional e internacional, comentó el alcalde de Barcelona Jordi Hereu. Y es que «no hay capitalidad sin dinamismo económico», aseguró, y «si Barcelona no es fuerte, Cataluña y España se resienten». Por ello, el alcalde se mostró partidario de mejorar la proyección internacional de la ciudad con liderazgo, construyendo un modelo social y potenciando la cultura, entre otros aspectos. Para Hereu, que participó en la sesión "Barcelona: motor de país, model de progrés", organizada en colaboración con el **Centro Sector Público-Sector Privado** del IESE, la ciudad no ha llegado tarde al tren de la innovación, «pero tenemos que aprovechar, por ejemplo, la capacidad de innovación de ciudades como Toulouse», apuntó.

■ Barcelona, 19 de junio

Programa de Continuidad curso 2007-2008

# Récord de sesiones, récord de asistencias

Con 203 sesiones en 44 ciudades de 26 países, el Programa de Continuidad ha superado con creces los dos retos que se planteó para el curso 2007-2008: más internacionalidad y más innovación.

El Programa de Continuidad, servicio clave de la Agrupación de Miembros, ofrece un espacio de aprendizaje y reflexión para que los Alumni del IESE se mantengan en primera línea del conocimiento para ser capaces de distinguir entre los avances reales y las modas pasajeras.

La Agrupación realiza el esfuerzo de llegar cada año a más lugares y aumentar la participación personal de los Alumni. Con 67 sesiones y 3.141 asistencias fuera de España, de Oriente a Occidente y de Norte a Sur, 38% más que el año anterior, se va consolidando el objetivo de responder a nuestra comunidad de los más de 4.000 Alumni que viven y trabajan por todo el mundo. Por otro lado, en España ha alcanzado 19.290 asistencias que suponen un incremento de 16,8% respecto el pasado curso.



Una de las sesiones de Continuidad del ciclo de Trayectoria profesional



Nikesh Arora

### Google Más publicidad *on-line*

Nikesh Arora, presidente de Operaciones en Europa, Oriente Medio y África y vicepresidente de **Google Inc.**, analizó la situación actual de la publicidad *on-line*, en una sesión titulada: "The future of advertising". Arora aseguró que hoy en día, el 20% de las operaciones comerciales europeas se producen a través de Internet. Pero aun

así, el gasto en publicidad *on-line* no supera el 3% del total. Asimismo, predijo que a medida que las compras *on-line* vayan aumentando, más dinero irá destinado a dicha publicidad. El vicepresidente de **Google** también habló de la publicidad en los medios tradicionales. Arora aseguró que éstos seguirán desempeñando un papel importante en la publicidad. Y es que las televisiones todavía tienen la ventaja de un «alcance masivo, lo que les permite producir programas de coste elevado. Deberán, eso sí, diversificar sus actividades y aumentar la distribución de contenidos *on-line*», auguró.

■ Madrid, 11 de junio



Juan María Nin

### "la Caixa" Momentos de ajustes

El peligro de una crisis económica está en la subida del precio del petróleo, los alimentos y las materias primas, y no en el sector inmobiliario. «Una crisis sería podría ser un aumento de tipos con inflación alta, aceleración de la subida de los precios de las materias primas y el petróleo, y un incremento del paro», aseguró Juan María Nin, director general de "**la Caixa**", en la sesión: "Estrategias de crecimiento en un mundo globalizado: el caso de "**la Caixa**". Nin afirmó que «ahora no toca cambio normativo, pero cuando se normalice la situación se debería retomar el análisis de las regulaciones». Sobre este punto, celebró que «en España, la regulación es potente, lo que beneficia la economía y el sistema financiero». En relación a "**la Caixa**", aseguró que tiene como objetivo ser la segunda entidad española en banca privada. Respecto al período 2008-2010, destacó que, además de la internacionalización y el liderazgo en banca minorista en España, ahora toca serlo en banca corporativa, de empresas, privada y personal.

■ Barcelona, 18 de junio de 2008



Principalmente las sesiones son impartidas por los profesores del IESE, y en ocasiones por destacadas personalidades del mundo empresarial, político y social.

#### Innovando

El desarrollo de la propia carrera profesional, es de creciente interés por parte de los Miembros y por eso se puso en marcha el ciclo de Trayectoria Profesional con gran éxito. El ciclo ofreció catorce sesiones que contaron con 3.794 asistencias y se celebró en Barcelona, seis sesiones, Madrid, cuatro sesiones y una más en cada una de estas ciudades: Santiago de Compostela, Zaragoza, Sevilla y Valencia.

Otra iniciativa de la Agrupación fue el acuerdo con **The Boston Consulting Group** para organizar dos sesiones conjuntas y producir sendos *podcasts*.

Adicionalmente, las sesiones recogidas en sistema *e-conference*, que los Miembros pueden ver en diferido a través de la web, sigue consolidándose como un servicio de formación eficaz y flexible.

En el curso 2007-2008 se han editado 45 nuevas sesiones y han estado disponibles hasta un total de 77 sesiones diferentes a la que 2.052 Miembros han hecho uso de este servicio.

#### Nuevo curso

Para el curso 2008-2009, la idea es seguir en la misma línea de crecimiento y consolidación de sesiones fuera de España a la vez que incorporar al Programa de Continuidad los temas de mayor demanda entre los Miembros a tenor de los resultados de la encuesta enviada a tal fin y no faltarán las cuestiones de tipo coyuntural que convenga tratar.

Se ofrecerá un Ciclo sobre Empresa Familiar y seguirá ofreciéndose en Ciclo de Trayectoria Profesional que contemplará nuevos aspectos del tema.

# Jornada de celebraciones

El 31 de mayo fue una fecha señalada en el calendario de ocho promociones del MBA. Todas ellas se reunían para celebrar su aniversario de promoción. Muchos no se lo quisieron perder. Un total de 476 personas asistieron a la jornada.

Ocho promociones del MBA se reunieron para recordar su graduación, que celebraron hace ya 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 y ...¡40 años! Los Antiguos Alumnos volvieron al campus del IESE en Barcelona el 31 de mayo para reencontrarse con compañeros de promoción y profesores. Una ocasión irrepetible enmarcada en los eventos de celebración del 50 aniversario del IESE.

«La reunión del quinto aniversario fue para nosotros una inmejorable ocasión para viajar de nuevo a Barcelona y reencontrarnos con los compañeros de clase», afirman **Blanca López** y **Maite Piera**, presidenta y secretaria del MBA'03, respectivamente. De la misma opinión es **Enric Crous**, presidente de la promoción del MBA'73, que añade: «Al mismo tiempo, estas reuniones quinquenales nos permiten renovar el orgullo que sentimos como miembros de una de las primeras escuelas de dirección a nivel internacional».

Uno de los presidentes de promoción más veteranos que asistieron al encuentro, **Francisco Freixa** (MBA'78), agradeció la oportunidad de coincidir con otras promociones más jóvenes: «Cada cinco años compartimos con nuestros compañeros mayores (que también los hay) la alegría de ver cómo nuevas generaciones de másters se incorporan a esta especie de "cofradía profesional" que formamos todos los que hemos pasado por el IESE.»

Un total de 476 personas, entre ellas 48 eran niños, de 29 nacionalidades distintas y provenientes de 19 países, asistieron a la jornada. Los organizadores se mostraron

muy satisfechos con la asistencia. «Muchos se desplazaron desde muy lejos», explican Blanca y Maite. «Esperamos que los que no pudieron asistir nos acompañen en futuros eventos.»

## Jornada académica

El director general del IESE, el profesor Jordi Canals, fue el encargado de dar la bienvenida a todos los Alumni, a quienes les habló sobre los proyectos de futuro del IESE. Seguidamente, agrupados por promociones, los Alumni se reunieron junto a uno de los profesores que les ayudaron en su camino hacia el *management*.

Así, los 111 asistentes del MBA '03 tuvieron una sesión con el profesor Brian Leggett; los 71 del MBA '98, con el profesor Pedro Videla; los 39 del MBA '93, con el profesor Frederic Sabrià, y los 39 de la promoción del MBA '88, con el profesor José Antonio Segarra. La promoción del año 1983, que celebró sus bodas de plata, estuvo acompañada por el profesor Antoni Subirà, y las promociones de 1968, 1973 y 1978 compartieron una sesión con el profesor Juan Carlos Vázquez-Dodero.

La jornada terminó con una fotografía de cada promoción y un almuerzo de despedida.

El nivel de satisfacción fue tal que Alumni como Blanca y Maite, del MBA'03, comentan: «Nos gustaría animar al IESE a organizar más actos de este tipo, y brindarnos la oportunidad de poder tener jornadas como ésta.»



MBA'98



MBA'78



MBA'68



MBA'83



MBA'73



MBA'93

MBA'88



MBA'03





# Celebrando en Galicia

## I ENCUENTRO ANUAL DE ALUMNI DEL IESE EN GALICIA

La Junta Territorial de Alumni del IESE en Galicia, recientemente renovada, bajo la presidencia de Luis Fernando Quiroga (PADE'83), logró con éxito notable uno de los objetivos que se propuso al comienzo del año: celebrar su I Encuentro de todos los Alumni en Galicia, una reunión más amplia que las habituales del Programa de Continuidad en la que pudieran compartir experiencias e intereses comunes y estrechar así los lazos entre todos.

El 9 de junio se reunieron cerca de 150 Alumni en A Coruña, en el Museo de

Arte Contemporáneo de **Unión Fenosa**, y estuvieron acompañados por Antonio González-Adalid y Mireia Rius, presidente y directora de la Agrupación de Miembros del IESE, respectivamente.

Tras la bienvenida, el profesor Antonio Argandoña informó de los proyectos y retos de futuro del IESE, a la vez que repasaba los principales hitos históricos de la escuela en su 50 aniversario.

Seguidamente, el profesor Argandoña y el profesor Jaime Llopis compartieron

con los asistentes su visión de la situación económica y de las estrategias de las empresas para competir en el corto plazo.

Ramón Villares, presidente del Consello de Cultura de Galicia, realizó la clausura, y todos los asistentes reclamaron una nueva edición del Encuentro el curso próximo.

La Agrupación agradece el patrocinio del **Banco Pastor, Eléctrica del Valdriz y Unión Fenosa**.



# AMP Alumni Reunion

## CELEBRACIÓN ANUAL

Los Antiguos Alumnos del programa AMP tuvieron una cita señalada el 30 de mayo, en Barcelona, para celebrar su reunión anual. Más de cincuenta personas no quisieron perderse el acto, donde pudieron hablar con sus antiguos compañeros y profesores. Les recibieron el director general del IESE, profesor Jordi Canals; la directora de la Agrupación de Alumni, Mireia Rius; el director de AMP de Barcelona, Idunn Jónsdóttir, y el director de la AMP de Polonia, Radoslaw Koszewski.

La jornada contó con cuatro sesiones, que abordaban temas de plena actualidad.

Por la mañana, el profesor Pedro Videla les impartió una sesión titulada "The World Economical Outlook", y el profesor Ahmad Rahnema les habló de "Financial Decision for Value Creation". Por la tar-

de, el profesor Bruno Cassiman se centró en la "Scoping New Game Strategy", y el profesor Pablo Cardona les impartió una sesión sobre "The Dali Tower: Leading and Developing People".



# CARIDAD DE UGARTE

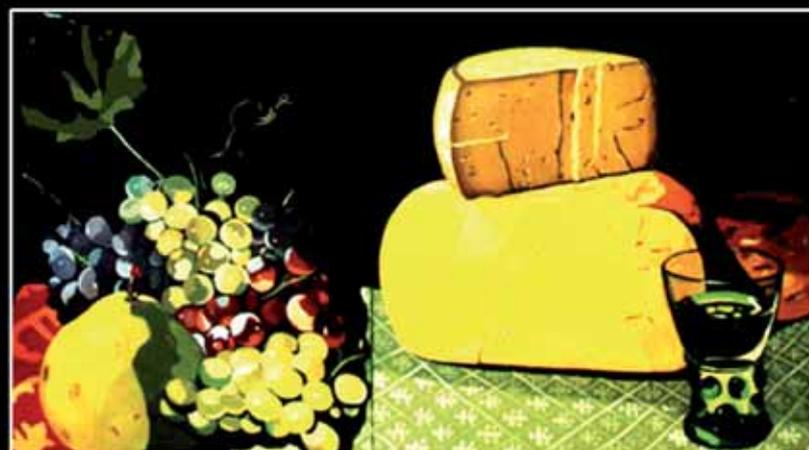
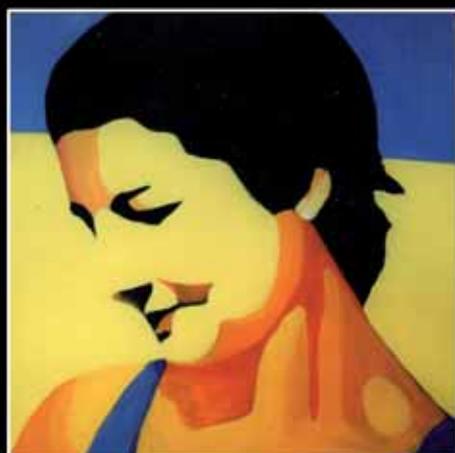
Pinturas, dibujos e ilustraciones

**Contacto:**

Tel.: 660194912

E-mail: [web@caridaddeugarte.com](mailto:web@caridaddeugarte.com)

[www.caridaddeugarte.com](http://www.caridaddeugarte.com)



# Sois noticia

Nos interesa todo lo que quieras contarnos. Envíanos tus noticias a [revista@iese.edu](mailto:revista@iese.edu)

## EMBA'01

Los nuevos presidente y secretario de la promoción del EMBA '01, **Enrique Gallar** y **Julián Martínez**, respectivamente, organizaron una reunión con sus compañeros de promoción el 7 de junio.

## EMBA'03

Los Antiguos Alumnos de la promoción del EMBA '03 celebraron el quinto aniversario de la finalización de su programa. Se reunieron el 20 de junio, convocados por sus compañeros **Adolfo Valderas** y **Ruth García Broto**, en la sede del IESE en Madrid. El profesor José Ramón Pin fue el encargado de darles una conferencia sobre "Las etapas profesionales de un directivo".

## EMBA'07

**Darío Vicario** nos informa de que se ha trasladado a Estocolmo para dirigir la región nórdica de Goodyear Dunlop Tires Nordic.

## MBA'85

**José Manuel Núñez-Lagos** ha sido nombrado director general para España, Portugal y Andorra de la multinacional británica Imperial Tobacco.

## MBA'89 y PADE-1-03



**Aurora Catá** ha sido nombrada socia de la empresa

de cazatalentos, Seeliger y Conde. Hasta ahora, Aurora Catá era directora de Desarrollo de Negocio en Latinoamérica de RCS Mediagroup, grupo editor de *El Mundo* y *Expansión*.

## MBA'00

**Juan Ignacio Echevarría** nos informa de que él, junto a su socio árabe **Ramis Zakarni** (MBA '97), se han asociado y firmado un contrato de exclusividad con el prestigioso chocolatero/pastelero Oriol Balaguer para la distribución y promoción de franquicias en Oriente Medio, India y Norte de África.

## MBA'05



**Nick Gradel** ha tenido su primera hija, a la que han llamado Isabella Sophia.

## MBA'05

**Christian Kunsch** ha sido nombrado director de aviación de Hochtief AirPort. Anteriormente, Christian era Senior Project Manager de Roland Berger.

## PADE-I-79

**Juan Gavarró, Alfredo Ribera** y **Francisco Vives**, se reunieron con sus compañeros de promoción el 5 de junio en el Club de Polo barcelonés para celebrar el treinta aniversario de su promoción.

## PADE-I-00

**José Manuel Mas**, director general de IOR Consulting, nos informa de que su empresa ha entrado en el mercado mundial mediante los centros de promoción de negocios de ACC10.

## PADE-II-88

Con motivo de su 20 aniversario, la promoción del PADE-II-88 se reunió el

19 de junio en la sede del IESE en Madrid, convocados por **José M<sup>a</sup> Osorio** y **Carlos Puig**. El profesor José Ramón Pin les impartió una sesión. Al día siguiente, los 23 asistentes continuaron la celebración con una visita a la Expo de Zaragoza.

## PADE-1-01

El 14 de julio se reunió, en la sede del IESE en Barcelona, la promoción PADE-1-01, convocados por **María del Mar Raventós** y **Antoni Cano**. El profesor Juan Carlos Vázquez-Dodero, bajo el tema "Actividades solidarias con el mundo desfavorecido", compartió con todos, los fines y actividades de la Fundación Amigos de Rimkieta (Burkina Faso), que junto con su grupo de amigos han creado. Su hija María explicó las vivencias de un viaje reciente al lugar.

## PADE-1-03

La promoción PADE-1-03 celebró su quinto aniversario con una reunión el 16 de junio en el campus del IESE en Barcelona. **Carlos Delgado** y **Marta Pou** organizaron el encuentro, en el que el profesor José Luis Nuño les impartió una sesión sobre temas de candente actualidad, sobre la convulsión empresarial que se está sufriendo y su posible influencia en el consumidor.

## PADE-1-05

**Llorenç López** nos informa de que ha sido nombrado socio director de la oficina de Ernst & Young en Barcelona.

## PADE-1-08

El 25 de julio, **Ruth Aixemeno** y **Conchita Gassó**

organizaron un encuentro familiar en Cabrils, con torneo deportivo incluido.

## PADE-VLC-05

Como es tradición, la promoción del PADE Valencia 05 realizó, el 15 de junio, una excursión con sus familias. Esta vez, **Ana Luz Huete** organizó una visita al municipio de Bocairent.

## PDD-B-07

Los compañeros de la promoción PDD-B-07 se reunieron, el 11 de junio, en la sede del IESE en Madrid, convocados por **M<sup>a</sup> José Navarro**. El profesor Carlos Pérez Castro les impartió el caso: "Starbucks: brindando servicio al cliente".

## PDD-C-02

**Álvarez Díaz de Cerio** nos informa de que ha sido nombrado director corporativo de administración y finanzas de Dalkia, división de Energía del Grupo francés Veolia Environnement, para España y México.

## PDD-C-04

**José Ángel Garcés** reunió a sus compañeros, el 25 de junio, en el campus del IESE en Madrid. El profesor Julián Villanueva les impartió una sesión.

## PDD-C-05

**Olga Muñoz** y **Jesús Miñana** convocaron a sus compañeros de promoción, el 12 de junio, en la sede del IESE en Madrid. Invitaron al profesor Álvarez de Mon, quien les impartió una sesión.



### PDD-D-07

**José María Figueras** convocó a sus compañeros del PDD-D-07, en la sede del IESE en Madrid, el 12 de julio. Invitaron al profesor Javier Quintanilla, que les habló sobre: "Cuando los salarios no son secretos".

### PDD-R-00

Oracle ha nombrado a **Félix del Barrio Cruz** vicepresidente y director general de Oracle Ibérica. Hasta ahora, del Barrio había ocupado diversos puestos directivos en la compañía.

### PDD-2-07

El 29 de junio, **Santiago Oliveras** y **Marta Grau** organizaron un minitorneo de golf con sus compañeros del programa.

### PDD-3-04

**Antoni Olivé** y **Montserrat Palau** reunieron a sus compañeros, el 3 de julio, en el campus del IESE en Barcelona, para una "Sesión estival". Contaron con la presencia del profesor Pablo Cardona, que impartió una sesión titulada: "El liderazgo transformador".

### PDD-3-05

**Arturo G. Casiellas** y **Marta Morcillo** convocaron, el 19 de junio, en el campus del IESE en Barcelona, a sus compañeros de promoción. Asistieron a una sesión extraordinaria del Programa de Continuidad, en la que el Alcalde de Barcelona, Jordi Hereu, habló sobre: "Barcelona: Motor de país, modelo de progreso".

### PDD-3-06

Los Alumni de la promoción del PDD-3-06 se reunieron, el 10 de julio, en la sede del IESE en Barcelona, convocados por **Irene Sáez-Torres** y **Pablo Carbó**. Invitaron al profesor Alberto Fernández Terricabras, que les impartió una sesión titulada: "Dirección estratégica se escribe con C".

### PDD-4-07

**Jordi Casellas** y **Sarai Mir** organizaron una excursión, el 7 de julio, al Vall de Núria, para compartir juntos un día en familia y con los compañeros de promoción.

### PDD-1-08

**Javier Lafarga** y **Rosa Castro** organizaron una sesión

tecnológica el 17 de junio para sus compañeros del PDD-1-08. La sesión corrió a cargo del profesor Josep Valor. Y el 28 de junio realizaron una visita a la bodega del profesor Xavier Oliver.

### PDG-A-06

El 27 de junio, se reunió, en la sede del IESE en Madrid, la promoción



PDG-1-06



PADE-1-01

PDG-A-06, convocados por sus compañeros **Álvaro Manzano** y **Alberto González**. Invitaron al profesor José Ramón Pin, quien les impartió una sesión.

### PDG-B-07

**Javier Perera** y **Pilar Lorenzo** reunieron a sus compañeros del PDG-B-07, el 3 de julio, en la sede del IESE en Madrid. Invitaron al profesor Sandalio Gómez, que les habló de las "10 Claves en la Dirección de Personas".

### PDG-II-98

**Isabel Aguilera** ha sido nombrada presidenta de General Electric para España y Portugal. Aguilera había sido hasta enero de este año la directora de Google en la Península Ibérica, y anteriormente había desarrollado su carrera profesional en empresas como Compaq, Olivetti, Hewlett-Packard, Airtel, Dell y NH Hoteles.



PDD-3-04



PADE-II-88



EMBA '03



**PDG-1-06**

**Josep Tous y Simona Volonterio** reunieron a sus compañeros del programa, el 10 de julio, en el campus del IESE en Barcelona. Al acto asistió el profesor Antonio Argandoña, que impartió una sesión.



PADE-VAL-05

**PDG-2-06**



**Juan Carlos Riba** nos informa de que la firma que preside,

Búsqueda de Directivos Agrupa, dentro de su estrategia de expansión y crecimiento, ha adquirido e integrado al grupo la marca Riba Nogués, firma de la que él mismo había sido fundador.



PDG-1-08

**PDG-2-07**

**Emilia Izquierdo y Yon Villabona** organizaron un encuentro, el 17 de junio, con sus compañeros de promoción. El profesor Josep Tàpies les ofreció una sesión. El acto fue acogido en Bodegas Torres donde conocieron de primera mano la empresa, sus instalaciones y viñedos.



PDD-3-06

# Rafael Pich-Aguilera Girona

1928-2008 († 26 DE JULIO)

Prof. Carlos Cavallé

Rafael fue toda su vida un adelantado con visión de futuro, y un pionero en los campos más diversos. Lo fue porque tenía una gran curiosidad por todo lo nuevo y bueno para las personas y para la familia. Y lo pudo ser porque había fomentado sin reservas la voluntad de ser útil a los demás y servirles y ayudarles en sus necesidades materiales y espirituales.

A todos nos gusta recordar que Rafael fue alumno de la primera promoción del PADE hace ahora 50 años. Lo mejor del caso es que logró que su suegro, Josep Roca, entonces presidente de la empresa Roca Radiadores, hiciera el PADE con él. Los dos fueron alumnos destacados. Al terminar la primera promoción, Josep Roca fue elegido presidente de la promoción y más tarde de la Agrupación de Miembros y Rafael se incorporó como profesor a tiempo parcial, función que ejerció con éxito durante muchos años. Sus alumnos recuerdan su divertido sentido común y su atractivo realismo al dirigir la discusión de los casos.

Pero su sentido pionero en el IESE se puso de manifiesto de nuevo cuando decidió apoyar generosamente la creación de la Cátedra de Empresa Familiar, que se constituyó por primera vez en Europa en 1986. Estaba convencido de la importancia de los valores que la familia puede transmitir a la empresa y creía con firmeza que las virtudes empresariales tienen sus raíces en la educación que se proporciona en las familias cristianas. Y siguió apoyando la Cátedra hasta sus últimos días entre nosotros.

Rafael era un convencido de que la formación personal y profesional es un deber de toda la vida. Quizá por ello era uno de los más asiduos asistentes a los Programas de Continuidad. Muchos recordamos sus preguntas agudas y llenas de sentido común en los coloquios de las sesiones, a las que asistió por última vez pocas semanas antes de morir.

Durante la misma época era un destacado directivo en el grupo industrial familiar, junto a sus hermanos José Antonio, Miguel y Montserrat, y su hermano político Ramón Durany. La creatividad y la inquietud empresarial de Rafael llevaron al grupo a ser pionero en el lanzamiento de las industrias de tejidos sin tejer, campo en el que pronto se convirtió en líder continental.

Hombre de sólidas convicciones cristianas, Rafael supo aprovechar la actividad profesional y su prestigio para emprender nuevos proyectos de gran alcance social. Pensaba que había que hacer fructificar al máximo los talentos recibidos de Dios y ponerlos al servicio de los demás. Era éste un mensaje evangélico que había escuchado de San Josemaría Escrivá fundador del Opus Dei, primer Gran Canciller de la Universidad de Navarra. Y así, al tiempo que cursaba el IESE, inició las gestiones para constituir y poner en marcha el Colegio Viaró, junto con otros padres de familia, por cierto también Antiguos Alumnos del IESE. Con ellos compartía la inquietud de proporcionar una sólida formación escolar y cristiana a sus hijos, y a los jóvenes en general. Viaró empezó en 1964 con un porcentaje muy alto de alumnos hijos de Antiguos del IESE. Después de Viaró llegó el Colegio Canigó para chicas. Su empeño pionero en la creación de colegios le llevó a impulsar la creación de muchos más colegios en todo el mundo a los que Rafael dedicó tiempo y transmitió con generosidad su rica experiencia.

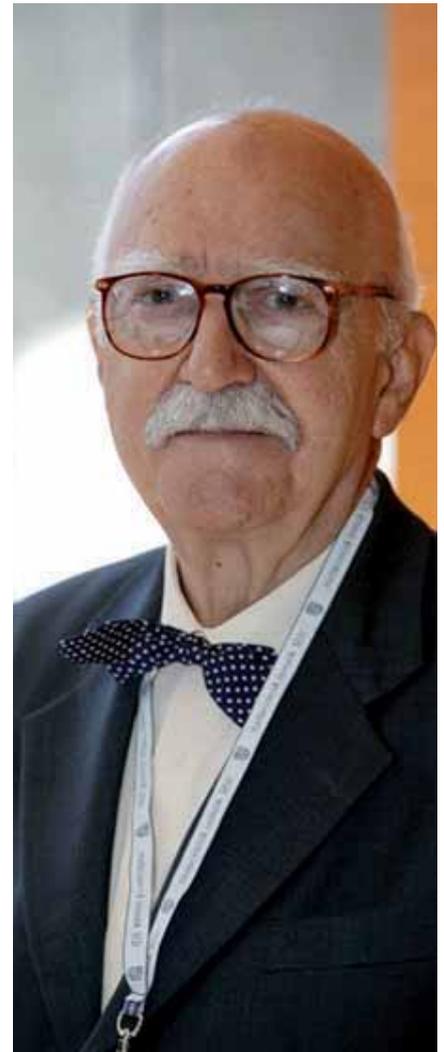
Su pasión por la familia se puso de manifiesto en la suya propia. Rafael y Carmina fueron siempre un ejemplo de generosidad y dedicación a su familia numerosa, que Dios bendijo con 16 hijos, ocho mujeres y ocho hombres, tres de los cuales son sacerdotes que, trabajan actualmente en Australia, Lituania y España.

Rafael es conocido en todo el mundo por su condición de pionero en el campo de la orientación familiar. Ya a mediados de los años sesenta aprovechando los "casos" de familia-empresa del IESE, promovió con otros Antiguos Alumnos los cursos de orientación familiar, que se fueron desarrollando en los cinco continentes bajo el impulso, la generosidad, la sencillez y la autoridad moral de Rafael. Estos cursos se vienen impartiendo desde hace muchos años en el IESE para Alumnos, tanto jóvenes a punto de casarse, como para recién casados o para familias con hijos en la adolescencia y en la juventud.

En mi época de Director del IESE, Rafael era una de las personas con las que conversaba periódicamente y a las que consultaba porque confiaba ante todo en su amistad, y después, en su visión de futuro, su creatividad y su acierto en

sus juicios sobre situaciones actuales y futuras. Para mí fue una gran ayuda. En estas conversaciones podía comprobar su humildad personal de no atribuirse ni éxitos ni méritos, su sentido exigente para no conformarse nunca con las metas logradas, y su saber adaptarse a las situaciones y necesidades ajenas sin tratar de imponer su punto de vista o su solución. De manera suave y persuasiva me forzaba a seguir pensando hasta dar con la mejor solución posible.

Este conjunto de recuerdos de Rafael relacionados con el IESE no es más que una pequeña muestra de su generosa contribución a las labores profesionales y sociales a las que Rafael dedicó su vida y gracias a lo cual dejó tantos amigos en el IESE y fuera de él, que reconocemos y agradecemos su preocupación por el bienestar social concebido desde su perspectiva cristiana y del hecho de saberse hijo de Dios. Que ÉL le tenga en su Gloria. Descanse en paz.



# Rafael del Pino y Moreno

1920-2008 († 14 DE JUNIO)

Prof. Félix Huerta

En los primeros años de la década de los cincuenta, Pérez Embid, un sevillano brillante y culto, catedrático de Historia de América en la Universidad Central, me presentó a un ingeniero de caminos algo mayor que yo, de las juventudes monárquicas, que trabajaba en una empresa del Banco Urquijo, Leopoldo Calvo-Sotelo, serio y sutilmente ingenioso. Al comentarle mi relación con las explotaciones forestales de la Renfe en Marruecos y el creosotado de las traviesas de madera, citó a Rafael del Pino, casado con su hermana Ana María, que había creado Ferrovial y la nueva tecnología de las traviesas metálicas de hormigón y acero. Yo tenía alguna relación con el sector de la construcción, en EOSA (Edificios y Obras) que dirigía otro ingeniero de caminos, Fernando Valenciano Polack, y donde coincidí con un ingeniero industrial catalán, Rafael Escolà Gil, que posteriormente crearía una compañía de ingeniería en Bilbao, IDOM, hoy en día con un importante desarrollo internacional. En los años sesenta, EOSA abría una oficina en Barcelona cuyo director, Ricardo Gómez Llano sería más tarde un brillante alumno del PADE del IESE en los años setenta.

En 1957, Antonio Valero me invitó a entrar en su grupo para la creación del IESE en Barcelona, y así olvidé Madrid durante 20 años: Barcelona, Boston,

Rafael del Pino ha sabido crecer pausadamente y sin retrocesos, sin titubeos, linealmente, sin perturbaciones ni colaboraciones bancarias, creciendo en solidez y seguridad. Es un gran empresario creador de una gran empresa familiar. Sabía lo que había que hacer, quiso hacerlo y lo hizo, con la misma naturalidad y serenidad con que fundó su familia, Ana María y sus cinco hijos.

El hombre duro y exigente me enseñaba su fotografía en la biblioteca de su despacho, hablaba de la necesidad de formación en valores de los directivos de los cuadros de gobiernos en las empresas. Por ello, entendía tan bien las actividades del IESE y de las escuelas de negocio en general.

Su hijo mayor, Rafael, hizo un master en el MIT de Boston y su hijo Joaquín, el MBA del IESE de Barcelona, y su hija María el IESE de Madrid. Sentía la responsabilidad de formar a su familia con exigencia de trabajo y formar y dirigir sin frivolidad ni oropeles su empresa, un consejo de administración responsable no muy numeroso y una comisión ejecutiva que también piensa, pero identificada con el presidente, que nunca abdica de su responsabilidad final. Me fue muy grato hacer de frontón de estas reflexiones en su despacho de Madrid al que me había introducido Luisa, su silenciosa secretaria.

Durante bastantes años invité a Rafael Pino y Moreno a participar como profesor del MBA, programa para jóvenes ejecutivos del IESE. El curso "Estilos de dirección" fue compartido más de una vez con Claudio Boada Villalonga.

Rafael, responsable máximo de muchas empresas, subrayaba: «Antes de tomar una decisión, es necesario conseguir la información necesaria, analizar y estudiar sin prejuicios los datos, los hechos, no las suposiciones. Tomar la o las decisiones y determinar las posibles vías de implementación de las mismas». A continuación afirmaba: «tomar el helicóptero e irte» dejando de verdad, la ejecución de la decisión en el responsable del tema. En este

sentido, el efecto helicóptero es básico para atender más de una responsabilidad.

Siempre tuvo un planteamiento internacional, y por ello, Carlos Cavallé en 1990, entonces director del IESE, le invitó a formar parte del International Advisory Board de la escuela, compuesto por quince hombres de empresas internacionales, entre los que destacaban, por mencionar a algunos, Akio Morita de Japón, Martin Sorrell de Reino Unido, Gaston Thorn de Luxemburgo, etc. Cuando se reunía este comité asesor se discutían en inglés asuntos de relevancia para la comunidad empresarial y el momento económico. Rafael del Pino siempre aportaba opiniones creativas y realistas.

Rafael tenía fama de ser muy exigente. Le salió bien la fórmula: creó riqueza, puestos de trabajo y nunca exhibió vanidades ni lujos, sobrio, multiplicó los talentos que había recibido, un ejemplo no fácil de imitar y que supone una gran exigencia personal en el día a día.

El IESE se honra con el Aula que lleva su nombre y que inauguró en mayo de 2004 con una charla a los alumnos del EMBA del IESE de Madrid, presentado por el director general, Jordi Canals y con asistencia de su mujer, Ana María y sus hijos. Este fue su último acto público antes del accidente que recortó su actividad física de forma importante, pero no su actividad mental, que siguió con poderosa y admirable serenidad en la dificultad que Dios quiso para él en los últimos años de su vida.

La decisión de ceder la plena responsabilidad de gobierno de Ferrovial a su hijo Rafael y la creación de la Fundación que lleva su nombre son una lección de desprendimiento de lo que había sido su quehacer absorbente de toda su vida, decisión meditada y hecha ("HE CUMPLIDO MI MISIÓN").

Una fundación con una idea que frecuentemente comentó «formar personas, y especialmente formar dirigentes para hoy y para mañana para España». Dirigentes

Harvard, Lausanne (Imede), París (Insead), la EAMTC (European Association of Management Training Centers) con sede en Bruselas y IUC (International University Contact for Management Education) con sede en Rotterdam. En 1972 empiezo a impartir clases de Administración de Empresas en mi Cátedra de la Universidad Politécnica de Madrid, viajando cada semana a Barcelona. Fernando Pereira, Director del IESE, rompe las resistencias locales lógicas y con la ayuda de Carlos Cavallé y José Luis Ferrando, empieza el IESE en Madrid, y yo, lógicamente, entro en el equipo madrileño al cien por cien.

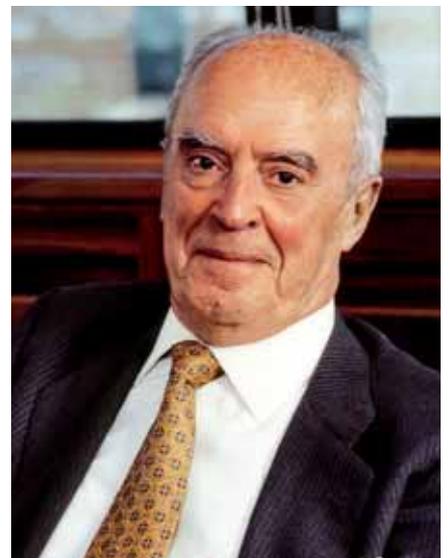
El panorama ha cambiado, en los 50 las estrellas del sector de la construcción eran: Agroman (José M<sup>a</sup> Aguirre), Dragados (Anton Durán) y Huarte (Félix Huarte) entre otras. Recuerdo en los ochenta una sesión de continuidad en el IESE, con la intervención del Ministro Borrell, sobre "la inversión pública y la financiación privada" con todos los grandes: Antón Durán, por Dragados; Guillermo Visado, por Fomento, y Rafael del Pino, por Ferrovial. En los 2000, ACS (Florentino Pérez), OHL (Juan Miguel Villar Mir) Fomento de Construcciones y Contratas (Esther Koplovich) y Ferrovial (Rafael del Pino).

para la presencia internacional de empresas españolas, salir de casa, no tener miedo de salir al exterior. Era recurrente en sus diálogos

En su oficina de Ferrovial, en su despacho de la sede del P<sup>o</sup> de la Castellana y luego la puesta en marcha de la Fundación, llena de grandeza la vida de Rafael del Pino y Moreno, creando riqueza, puestos de trabajo y formando hombres. Proyecto pensado, madurado y realizado con plena conciencia de servicio, de obligación moral libremente elegida y ejecutada.

SABER HACER, Y HACER. Toda una vida. La fotografía que acompaña estas reflexiones. La mirada de Rafael, inteligente, penetrante, irónica, amable y exigente.

Con su fallecimiento, el IESE pierde un amigo, un colaborador y un inquieto inspirador a la vez que buscador de soluciones empresariales internacionales. Tuve ocasión de estar con él con motivo de un acto en su recién creada fundación y me hizo la misma pregunta: «¿Cómo colaborar a la formación de jóvenes españoles con vocación internacional?». Claridad de ideas, generosidad y decisión.



# Enrique Puig Planas

1939-2008 († 18 DE SEPTIEMBRE)

Enrique Puig Planas era hijo de Antonio Puig Castelló, fundador de la empresa de perfumería y cosmética creada en 1914. Nacido en Barcelona en 1939, Enrique era el menor de cuatro hermanos de la Segunda Generación de la familia Puig (Antonio, Marian y José María Puig). Casado con Eulàlia Alsina y padre de cuatro hijos, destacó siempre por su don de gentes y su carácter afable, comunicativo y vital.

Enrique Puig era Antiguo Alumno del IESE (PADE-I-1983). Los Puig son una de las familias empresarias que más han apoyado el crecimiento del IESE desde su nacimiento hace cincuenta años.

El profesor y director general del IESE, Jordi Canals, comenta que «Enrique entendió muy bien el papel de la empresa y la responsabilidad de ésta con la sociedad civil. Fue un empresario comprometido con la sociedad. Estuvo muy activo en foros empresariales y sociales. Se empeñó en sacar adelante proyectos con claro interés social de todo tipo, más allá de sus propios intereses personales. Y lo supo hacer con profesionalidad, con una cordialidad y un afecto que facilitaban siempre el entendimiento, y un optimismo contagioso. En el IESE notamos siempre con agradecimiento su interés, apoyo y afecto».

Licenciado en Farmacia, Enrique Puig dedicó gran parte de su vida profesional al desarrollo de la Compañía en el ámbito de la comunicación y jugó un papel fundamental en lograr la dimensión y el reconocimiento que Puig tiene hoy en todo el mundo. Lanzamientos de fragancias como Carolina Herrera, Paco Rabanne o Nina Ricci tuvieron como perfecto anfitrión a Enrique Puig. En la actualidad, era Presidente de la Junta de Accionistas y Consejero de Corporación Exea.

Su iniciativa e implicación en el sector de la Perfumería le llevó a ser Presidente de Colipa (Asociación Europea de Perfumería, Higiene y Cosmética) y en la actualidad de Stanpa (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética), asociación que presidía desde 1995.

Enrique Puig será también recordado como el fundador de la Copa del Rey de Vela. Agua Brava, fragancia mas-

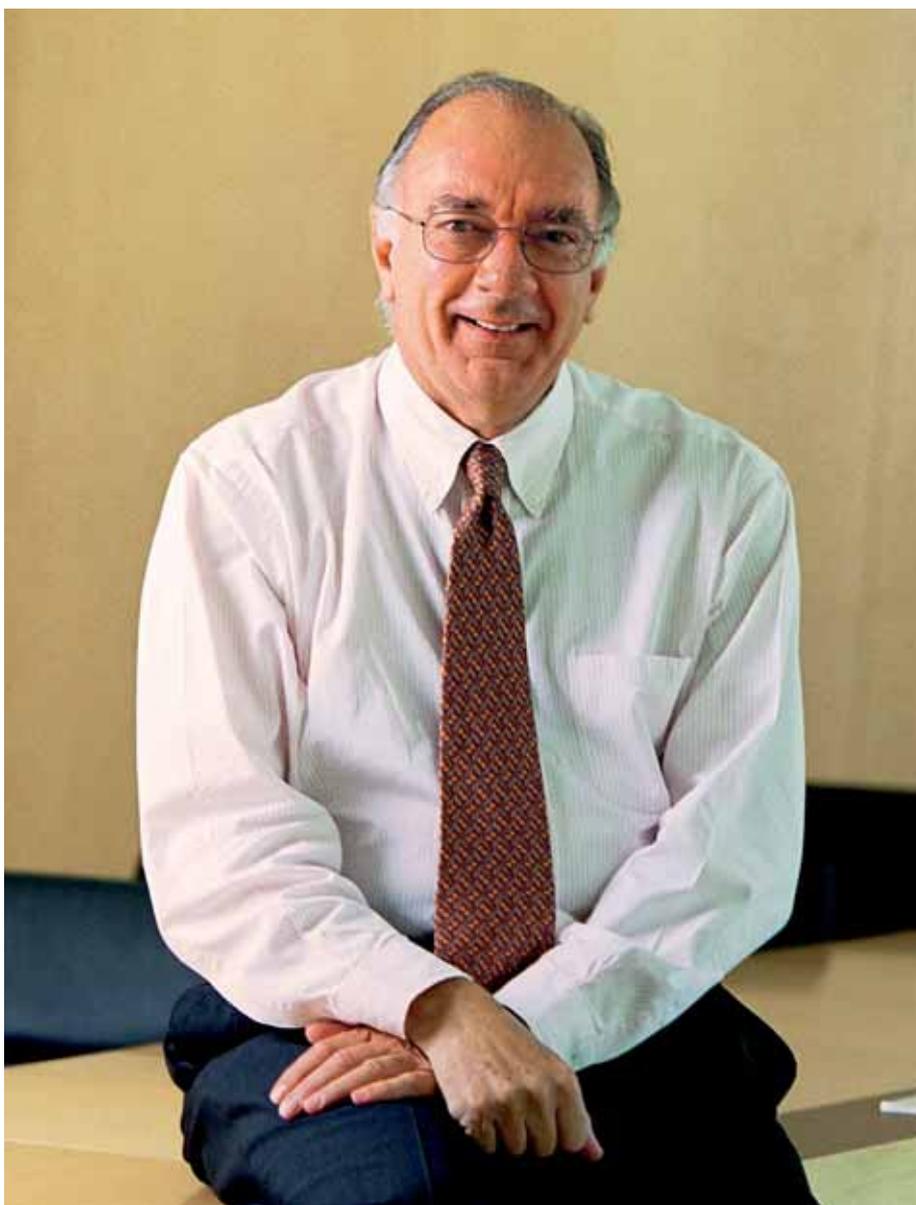
culina y náutica por excelencia, fue la patrocinadora oficial durante cerca de 25 años de una Regata que llegó a convertirse en la más importante de todo el Mediterráneo y en una cita de primer orden en el calendario mundial de la náutica. Asimismo, a finales de los ochenta Enrique Puig impulsó la creación y el desarrollo del barco Azur de Puig. Durante más de 15 temporadas y con SAR Infanta Cristina al timón, el Azur de Puig, consiguió hacerse un nombre dentro de la vela española.

En 1998, su estrecha vinculación al mundo de la vela le llevó a presidir el Salón Náutico de Barcelona y a ser elegido, en 2003, Presidente del Real Club Náutico de Barcelona, cargos que, junto a la Copa del Rey de Vela le die-

ron tanto reconocimiento público como su faceta en el ámbito empresarial.

Su último proyecto náutico vio la luz en julio de este año, organizando la primera edición de una nueva regata, esta vez de barcos clásicos, la Regata Barcelona Vela Clásica ^ Trofeo Puig.

La repentina muerte de Enrique Puig nos deja el recuerdo de un gran hombre de empresa, un viajero incansable, lleno de iniciativas, emprendedor y muy humano. Un comunicador nato, lleno de ilusión y entusiasmo, que trabajó para que Puig fuera conocido en todo el mundo.





**Toshiba  
recomienda  
Windows  
Vista®  
Business**



## > EL PRIMER PORTÁTIL LIGHT



**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

## > 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 a la tecnología del procesador Intel® Centrino® 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.



[www.toshiba.es](http://www.toshiba.es)

Toshiba informa: 902 122 121

Centrino, Centrino Logo, Core Inside, Intel, Intel Logo, Intel Core, Intel Inside, Intel Inside Logo y Pentium son marcas registradas de Intel Corporation en Estados Unidos y en otros países. Microsoft, Windows y Windows Vista son marcas registradas de Microsoft Corporation en Estados Unidos y/ otros países.

# Chapter News



13  
Países

14  
Encuentros

468  
Alumni

## Munich

6 de junio



Los Antiguos Alumnos de la Agrupación Territorial de Alemania se reunieron el 6 de junio en Munich. Los asistentes disfrutaron de la sesión "*Social Entrepreneurs as Partners in Global Markets*", impartida por la profesora Johanna Mair. El evento estuvo patrocinado por BSH Group a través de **Sophia Gisewski** (MBA '04)".

## Sense Beaujeu

14 de junio



Los Antiguos Alumnos de la Agrupación Territorial de Francia se reunieron en Sense Beaujeu. Invitaron al profesor Alberto Ribera, quien les habló de "*Me Ltd.: the business of managing oneself*". **Tanguy de Pommereau** (MBA '04) acogió a los asistentes en su castillo.



## Manila

22 de julio



Los Antiguos Alumnos de Filipinas tuvieron un encuentro el 22 de julio en Manila, en casa de **Jesús Zulueta** (IFDP '08). Les recibió el profesor Bernardo Villegas, profesor de la School of Economics of the University of Asia and the Pacific y profesor visitante del IESE, quien les habló de los planes de futuro de la escuela en el país junto a la Universidad de Asia y Pacífico.



## Génova

18 de junio



El 18 de junio, los Antiguos Alumnos de Italia pudieron disfrutar, en la ciudad de Génova, de la sesión "*Microfinance: The Entrepreneurial Solution to Poverty*", a cargo del profesor Ahmad Rahnema y **Juan J. Alarcón** (AMP '08), project director de Limmat Foundation y Melchior De Mural, vicepresidente ejecutivo de BlueOrchard, Microfinance Investment Managers.

## París

7 de julio



Los Antiguos Alumnos de la Agrupación Territorial de Francia se reunieron en París el 7 de julio. Invitaron al profesor Manel Baucells, quien les impartió una sesión sobre "*Does more money buy you more happiness?*".

## Varsovia

25 de junio



El profesor Alberto Ribera impartió una sesión titulada "*Me Ltd.: the business of managing oneself*" a los Alumni de Polonia el 25 de junio. Este evento se enmarca dentro de las *UniCredit talk series: Investors' Inspirations 2008*, cuyo objetivo es analizar la situación económica y social y prever las claves del futuro de la economía mundial.

## Dubai

7 de julio



El 7 de julio tuvo lugar el primer evento de la Agrupación de Alumni de Dubai. Al encuentro acudieron los profesores Alberto Ribera y Pablo Cardona, que participaron en una cena social de contenido académico. El profesor Alberto Ribera fue el gran impulsor del evento.

## Buenos Aires

17 de julio



El 17 de julio, el profesor Javier Estrada visitó a los Alumni de la Agrupación Argentina en Buenos Aires. Durante el encuentro pronunció una conferencia titulada: "*Cisnes negros' y Market Timing: cómo no ganarle al mercado*".

## São Paulo

20 de mayo  
12 de junio



Los Antiguos Alumnos de Brasil se reunieron el 20 de mayo y tuvieron una sesión con el profesor Fernando Bagnoli sobre "*Aspectos culturais e práticos dos negócios e da vida privada na Ásia/China*". El evento estuvo coordinado por el ISE. El 12 de junio, los Antiguos Alumnos de la Agrupación de Brasil se reunieron en São Paulo. La profesora invitada fue Beatriz Muñoz-Seca, quien impartió la conferencia "*Empujando la innovación: cómo conseguir World class operations*".

## Nueva York

29 de mayo  
16 de julio



Los Alumni de la Agrupación Territorial de Estados Unidos se reunieron, el 29 de mayo en Nueva York. Estuvieron con el profesor Paddy Miller que les ofreció una sesión sobre "*Turning a business into a creative culture*". Y el 16 de julio tuvieron un segundo encuentro. Contaron con la presencia del profesor Carlos Cavallé, presidente del Social Trends Institute, y de Kevin. T. Jackson, profesor de la Universidad de Fordham, quienes les hablaron del papel de la ética y la naturaleza humana en los negocios y en la educación empresarial, en la sesión "*Rethinking Business Management: Examining the Foundations of Business Education*".

## Países Bajos

31 de mayo



La Agrupación Territorial de Antiguos Alumnos de Países Bajos se reunió el 31 de mayo en Barcelona, convocados por su presidente **Philip Alberdingk Thijm** (MBA '89), para celebrar el 50 aniversario del IESE. Un encuentro único organizado a petición de los miembros del Chapter holandés y por Alumni holandeses que viven en Barcelona.

Los participantes asistieron a una sesión de bienvenida del director general del IESE, el profesor Jordi Canals, quien les adelantó los planes de futuro de la escuela, y luego tuvieron una sesión académica con el profesor Josep Valor, quien les habló sobre "*Information Technologies that reshape industries*".





## Rusia

26 de junio



La recién creada Agrupación Territorial de Miembros en Rusia se inauguró con una reunión en Moscú el 26 de junio, en la que el profesor del IESE Alberto Ribera pronunció una conferencia académica: "*Me LTD.: The Business of Managing Oneself*". El profesor Ribera subrayó el impacto que pueden tener «la inteligencia emocional y las habilidades interpersonales» en las trayectorias profesionales.

El IESE ha constituido una nueva Agrupación Territorial de Miembros en Rusia, país que cuenta con más de 140 Antiguos Alumnos, procedentes de Moscú, San Petersburgo y otras regiones del país, que han participado en diferentes programas del IESE. **Andrey Smirnov** (Global EMBA '07), el presidente de la nueva Agrupación, declaró que «nos interesa mantener y reforzar nuestras relaciones sociales y profesionales, para compartir experiencias e intercambiar ideas».

La promoción Global EMBA del IESE del año 2007 contaba con cinco estudiantes que viven o trabajan en Rusia, quienes han sido los verdaderos impulsores de la Agrupación. Cuando el programa terminó, los graduados se resistían a perder la relación con los compañeros y con el IESE; por ello, «decidimos hacer algo para consolidar nuestra red de contactos», comenta **Adam Blanco** (Global EMBA '07). Precisamente Blanco prevé un futuro prometedor para los negocios en Rusia: «Son muy dinámicos y están llenos de oportunidades, especialmente en la banca, los seguros, la atención sanitaria y el sector inmobiliario».

La Agrupación se centrará en organizar eventos y actividades para Antiguos Alumnos dentro de la región, tales como sesiones del Programa de Continuidad, reuniones mensuales, reuniones con agrupaciones rusas de otras escuelas de negocios, etc. Una vez consolidada la Agrupación en Rusia, se ampliarán sus actividades para incluir visitas de miembros del claustro del IESE, así como seminarios sobre el entorno socioeconómico ruso y las tendencias globales.

## Londres

26 de julio



En Londres piensan que no hay nada mejor que un paseo por el Támesis para recibir a los recién llegados. Los Alumni que viven y trabajan en Londres organizaron, el 26 de julio, un viaje en barco por el río inglés para dar la bienvenida a los MBA '08 que se suman a su Agrupación. A la fiesta se unieron también los MBA '09, que disfrutarán de las actividades del Alumni Chapter durante el trimestre de Intercambio en la capital de las finanzas.

## Tokio

16 de julio



Los Antiguos Alumnos participaron en una doble sesión del Programa de Continuidad a cargo del profesor Juan José Toribio y el profesor Yukio Takagaki (Suragadai University). El profesor Toribio aportó la visión europea a la coyuntura económica mundial, y el profesor Takagaki pronunció una interesante conferencia en la que se analizaban los diferentes textos que utilizan las escuelas de dirección para enseñar estrategia a los directivos. El evento, que tuvo lugar en la embajada española de Tokio el 16 de julio, fue clausurado con una recepción presidida por el Head of the Commercial Office, Alfonso Carbajo.



# agenda

## Noviembre

3 y 4, Barcelona / Programas Enfocados  
**Gestionar su propia cartera**

5, 6, 19 y 20, Barcelona / Programas Enfocados  
**Desarrollando la creatividad y la innovación en la empresa**

10-12, Madrid / Programas Enfocados  
**Negociar con eficacia. Tarea diaria en la empresa**

11-13, Madrid / Programas Enfocados  
**Dirección de ventas: cómo dirigir, organizar y fidelizar a nuestro equipo de ventas**

12 y 13, Barcelona / Encuentros Sectoriales  
**XXIII Encuentro del sector de automoción**

17-19, New York / Institute for Media and Entertainment  
**Branding in Media and Entertainment**

18-21, Barcelona / Short Focused Programs  
**Creative Cultures: Making Innovation Work**

24-26, Barcelona / Programas Enfocados  
**Cómo desarrollar mi capacidad relacional**

25-27, Madrid / Programas Enfocados  
**Haciendo realidad la estrategia: programa de implantación estratégica**

## Diciembre

3, Barcelona / Seminario  
**Las Pymes ante la actual situación crediticia**

8, New York; 15, Barcelona / Seminar  
**Growth Prospects in Emerging Markets**

## Enero

27-30, Barcelona / Short Focused Programs  
**New Technology Playgrounds**

27-29, Madrid / Programas Enfocados  
**Cómo desarrollar mi capacidad relacional**

27 y 28, Barcelona / Programas Enfocados  
**Cómo diseñar sistemas de remuneración variable en el equipo de ventas**

29, Barcelona / Programas Enfocados  
**Finanzas Corporativas**  
(continúa...)

## Febrero

2-5, Madrid / Programas Enfocados  
**In-preneadores: buscando nuevas oportunidades de crecimiento**

3, Barcelona / Encuentro Sectorial  
**III Encuentro de publicidad interactiva**

5, 12, 19 y 26, Barcelona / Programas Enfocados  
**Finanzas corporativas**  
(...continuación)

9, Madrid / Executive Education  
**Program for Management Development**  
9-13, Barcelona / Programas Enfocados  
**Dirección de Empresas Inmobiliarias**

16-19, Barcelona / Programas Enfocados  
**Dirección de Recursos Humanos: la nueva responsabilidad estratégica**

24 y 25, Madrid / Programas Enfocados  
**¿Cómo mejorar mis competencias directivas?**

24-26, Madrid / Programas Enfocados  
**Decidir mejor: cómo gestionar información, incertidumbre y presión**

24-26, Barcelona / Programas Enfocados  
**Marketing relacional one2one: las cinco pirámides del CRM**

## Marzo

3-6, Barcelona / Short Focused Programs  
**Global Sourcing of Services: Myths, Realities and Future Directions**

4 y 5, Barcelona / Programas Enfocados  
**El rol de la propiedad en la Empresa Familiar: cómo formar familiares para ser buenos accionistas**

5, Barcelona / Programas Enfocados  
**Finanzas Corporativas**  
(...continuación)

9-12, Madrid / Programas Enfocados  
**Marketing Estratégico**

# El centro que cuida su espalda

A partir de los 25 años, el cuerpo empieza a perder masa muscular, lo que contribuye a una mala postura corporal, pérdida de movilidad y aparición de dolores de espalda.

Con el Fortalecimiento Muscular Preventivo de Kieser Training, bastan 30 minutos, una o dos veces por semana, para fortalecer por completo su cuerpo. **Reserve por teléfono o Internet su Sesión Introductoria Gratuita.**

Para personas con dolores crónicos de columna lumbar, cervical, u otras articulaciones, nuestra Terapia Médica de Fortalecimiento Muscular, controlada por el médico del centro, eliminará el dolor o lo reducirá significativamente.

El **sábado 18 de Octubre** celebraremos en nuestro centro el "Día de la espalda sana", donde podrá asistir a sesiones informativas sobre el tema: "El dolor de espalda, su prevención y tratamiento mediante el fortalecimiento muscular".

Kieser Training Barcelona, Muntaner 529 - 08022 Barcelona  
Tel. 93.418.47.20, Fax 93.211.94.65, barcelona1@kieser-training.com  
[www.kieser-training.com](http://www.kieser-training.com)

Hasta el 31 de Octubre  
**descuento de 60 €**  
en su inscripción al centro o al contratar los servicios del área médica

**KIESER**  
**TRAINING**

FUERZA PARA SU SALUD

Soluciones Convergentes para Grandes Empresas.

# Nuestro trabajo es hacer más fácil el trabajo de otros.



Localizar a alguien en segundos aunque no esté en su sitio, compartir datos e imágenes con una sucursal en el otro hemisferio, acceder a Internet desde un teléfono IP, convertir el móvil en un ordenador portátil... Éstos son sólo algunos ejemplos de cómo ayudamos a nuestros clientes a aprovechar las ventajas de la convergencia y a hacer sus infraestructuras de comunicación e informática más eficientes, a sus empleados más productivos y los procesos de relación más fáciles. En eso consiste nuestro trabajo.

FIJO + MÓVIL + TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.

*Telefonica*



Si quiere ser el primero en acceder a las últimas novedades, capture el código bidi.

[www.telefonica.es/grandesempresas](http://www.telefonica.es/grandesempresas)

Un automóvil creado para fascinar.



### Nuevo Audi A4 Avant.

El nuevo Audi A4 Avant ha sido creado con un propósito ambicioso: devolver la fascinación al mundo del automóvil. El indiscutible carácter deportivo de su diseño no deja lugar a dudas. Ni las elevadas prestaciones que se extraen de sus motores de inyección directa FSI y TDI, extremadamente eficientes y respetuosos con el medio ambiente. Ni tampoco, las grandes innovaciones como el Audi drive select, la dirección dinámica o la amortiguación regulable, que varía su comportamiento para adaptarse a las necesidades de su conductor. Nuevo Audi A4 Avant. Simplemente, fascina.