



# Jordi Canals: «La dirección de empresas es un asunto de personas»



Tras quince años de «liderazgo y servicio», en palabras del rector de la Universidad, el profesor **Jordi Canals** ha pasado el testigo de director general del IESE a **Franz Heukamp**. En esta entrevista, repasamos los principales hitos de su mandato y la evolución del IESE durante este tiempo.

TEXTO *Aïda Rueda [Com 99]*  
FOTOGRAFÍA *Eduardo Ferrer*

### **Tras cinco mandatos consecutivos de tres años siendo director general, ¿cómo describiría el IESE hoy?**

El IESE es una escuela con un magnífico equipo de profesores y profesionales, y con un sentido muy claro de misión, de servicio a los empresarios, a las empresas y a la sociedad; con unos valores que llevan a promover la excelencia en la dirección de empresas, entendida con espíritu de servicio y con orientación ética. Esta es una parte esencial de la misión que san **Josemaría Escrivá** dejó a la Universidad de Navarra.

Junto con estos valores inalterables, el IESE ha tenido siempre el deseo de innovar, de internacionalizarse, de generar nuevas ideas que puedan ser útiles para la dirección de empresas y de tener un impacto en la sociedad. Desde hace más de cincuenta años, hemos creado nuevos programas para responder a las necesidades cambiantes del mundo de la empresa y lo seguiremos haciendo. En el futuro, tendremos programas con formatos diferentes, con módulos en diversas partes del mundo, donde la tecnología y el aprendizaje digital convivirán con el aprendizaje presencial en los campus de la Escuela, pero los valores fundacionales seguirán alimentando su actividad. Esta es la esencia del IESE.

### **¿Cómo ha conseguido el IESE salir adelante en estos años de crisis, desde el año 2008?**

Se ha podido avanzar gracias a tres grandes pilares. En primer lugar, el sentido de misión, que nos ha guiado como una estrella. Nos ha marcado una referencia sobre cómo recordar valores y principios básicos en la dirección de empresas y cómo teníamos que adaptarnos para ayudar a empresarios y a empresas.

El segundo pilar ha sido tener clara una estrategia, es decir, saber lo que teníamos que hacer y aquello que teníamos que evitar. Por ejemplo, hubiera sido relativamente fácil lanzar programas orientados al mercado masivo o bajar un poco la calidad para reducir gastos, pero nosotros hemos seguido invirtiendo en la calidad de los programas existentes y hemos creado



—**Campus.** La sede en Madrid cuenta con once mil metros cuadrados de jardines y un llamativo edificio contemporáneo.

otros nuevos. También hemos introducido plataformas de *digital learning*. Tener una orientación clara nos ha permitido avanzar, a pesar de las dificultades del entorno y de las que han atravesado muchas de nuestras empresas clientes.

El tercer factor, muy importante para hacer realidad la estrategia, ha sido el compromiso, la dedicación y la profesionalidad de las personas del IESE y de los Alumni. Nos han ayudado en proyectos como la puesta en marcha los campus de Nueva York y de Múnich. Es magnífico ver cómo el IESE ha conseguido, año tras año, iniciar proyectos nuevos y mantener un crecimiento gradual, a pesar de las dificultades.

Recuerdo que, en marzo de 2004, organizamos una reunión de antiguos alumnos en Múnich para explicarles el proyecto de futuro del IESE en Alemania. A aquel encuentro asistieron unos pocos. Sin embargo, una década después, a la «Global Alumni Reunion 2015» que celebramos en esa ciudad asistieron más de mil antiguos alumnos. Sin su ayuda, este desarrollo no hubiera sido posible.

### ¿Qué papel ha tenido la Harvard Business School en el desarrollo del IESE?

El primer director general de la Escuela, el profesor **Antonio Valero**, y el primer equipo de profesores tuvieron muy claro lo que tenía que ser el IESE, pero la referencia de Harvard sirvió no solo para reafirmar el enfoque, sino también para aprender de la que, posiblemente, es la Business School con mayor influencia en el mundo en los últimos cincuenta años. De nuestra relación con ellos destacaría unos aspectos que han sido una clara fuente de inspiración para nosotros: la calidad profesional y humana de los profesores que han colaborado con el IESE en estos cincuenta y tres años de existencia del Comité Harvard-IESE; la excelencia de los programas; y su metodología docente, académicamente sólida pero al mismo tiempo muy práctica, centrada en las necesidades de los empresarios y de las empresas.

**En la última década, el IESE ha apostado claramente por la internacionalización. Por poner algunos ejemplos:**

### se han abierto campus en Nueva York y en Múnich, y se ha lanzado el EMBA de São Paulo.

La internacionalización de los últimos años es una consecuencia natural de un proceso que se remonta a los años sesenta. Esta internacionalización se aceleró en los ochenta, con el lanzamiento del MBA bilingüe, y en la década de los noventa se pusieron en marcha los programas de Executive Education internacionales. Por lo que este espíritu de globalización no es nuevo, es algo que empezó hace muchos años y que hemos seguido desarrollando de acuerdo con nuestro sentido de misión y de servicio, y sobre la base de dos criterios muy claros: cómo podemos servir mejor a nuestros alumnos y Alumni de todo el mundo, y cómo podemos servir mejor a las empresas globales que cuentan con el IESE para formar a sus directivos.

También hemos intensificado la internacionalización del claustro de profesores y de todas las personas que colaboran con la Escuela. El resultado es que hoy en día somos una institución con presencia internacional sólida y una proyección global.

**Al poco de tomar usted posesión de su cargo, el mundo cambiaba con los atentados del 11 de septiembre y hacía un año que había estallado la burbuja de internet, ¿cómo se ha adaptado el IESE al tercer milenio?**

El comienzo del siglo XXI ha venido marcado por tres grandes fenómenos. El primero es la revolución tecnológica, cuyo efecto aún estamos descubriendo, y que ha comportado no solamente nuevos modelos de negocio, sino también nuevas capacidades que empresarios y directivos deben tener para dirigir con acierto proyectos empresariales.

El segundo es la aceleración y el impacto de la globalización en el mundo de la empresa y en la sociedad, que se ha traducido en un mayor intercambio de bienes y servicios, en las migraciones de personas y en un creciente volumen del flujo de capitales entre países, que fue uno de los desencadenantes de la crisis financiera de 2008.

El tercer fenómeno que marca la entrada en el siglo XXI es la incertidumbre, que arranca con el cambio tecnológico de finales del siglo XX y se consolida con los trágicos atentados terroristas del 11 de septiembre del 2001 en Nueva York. Este es el contexto sociopolítico en el que se enmarca la empresa en el siglo XXI.

El entorno de la empresa ha cambiado radicalmente. Lo que no cambia es que la dirección de empresas es un asunto de personas: una empresa es un grupo de personas que sirve a unos clientes finales que también son personas, y en ese proceso se crea un valor económico. Para cumplir con esta función, las empresas tienen que contar con el compromiso de profesionales preparados, motivados, comprometidos y que tengan unos valores de integridad, excelencia, servicio, honestidad, cooperación... Todos estos valores no cambian, y aún hoy son más importantes de lo que lo eran antes de la revolución tecnológica. Es más: la transformación digital subraya la importancia de esta dimensión humana y ética de la empresa.

**Con la crisis, se ha cuestionado el modelo social, económico y político de las sociedades occidentales. Y han**

**HITOS**

• En 2001 se lanzó el programa Global Executive MBA, y se han puesto en marcha otros programas entre el 2001 y el 2016, como por ejemplo el AMP Barcelona (2003), el AMP Warsaw (2006) y Global CEO Program for China, junto con la HBS y CEIBS (2006), el EMBA en el campus de Barcelona (2008) o el Global CEO Program, junto con CEIBS y Wharton (2010).

• Por otro lado, en 2007, se inauguraba el nuevo Campus norte en Barcelona, de la mano de los Reyes de España, don **Juan Carlos** y doña **Sofía**. (1)

• Tres años más tarde, el IESE abrió las puertas del Campus de Nueva York, acudieron a su inauguración en 2012 los entonces Príncipes de Asturias, don **Felipe** y doña **Letizia**. Para cuando abrieron sus puertas en 2010, el IESE ya impartía en Nueva York el programa SEP New York-Miami; y en el 2011, se ponía en marcha el AMP Media & Entertainment. Más tarde, comenzó a funcionar el PLD New York. (2)

• El gobierno del IESE se apoya en diversos consejos asesores, como el International Advisory Board (IAB), el US Advisory Council, el Comité HBS-IESE y el comité ejecutivo de la *Alumni Association*.

• En 2012, se lanzaba el Executive MBA en São Paulo. En la foto, una instantánea de la primera graduación del programa. El IESE llevaba



1



2



3



4

ya una década impartiendo Open Programs en São Paulo, como el AMP y el PMD (2002 y 2003, respectivamente). (3)

• El campus del IESE en Múnich se inauguró en el 2015. El IESE había lanzado su primer programa en Alemania en el 2005, el AMP, al que siguió, en 2014, el PMD. (4)



NOMBRAMIENTO

## Franz Heukamp, nuevo director general del IESE

El profesor **Franz Heukamp** (Colonia, Alemania, 1973) ha sido nombrado nuevo director general del IESE por el rector de la Universidad de Navarra, **Alfonso Sánchez-Taberner**.

**Heukamp** es en la actualidad profesor de Análisis de Decisiones y vocal del Consejo de Dirección del IESE a cargo de los programas MBA. Es licenciado en Ingeniería por la Technische Universität München (Alemania) y la École des Ponts et Chaussées (Francia), y doctorado en el Massachusetts Institute of Technology -MIT- (Estados Unidos). Habla español, alemán, inglés, francés y holandés.

Se incorporó al claustro del IESE en 2002 y ha sido vocal del Consejo de Dirección desde 2012. Como responsable de los programas MBA, **Heukamp** lideró el lanzamiento del Executive MBA en São Paulo y de la sección de Nueva York del Global Executive MBA en 2014.

**aflorado algunas prácticas poco correctas por parte de algunos directivos. ¿Qué ha hecho el IESE para revertir este estilo de liderazgo?**

Desde el año 1958, el IESE considera que la dirección de empresas es una profesión que tiene, esencialmente, una dimensión política y ética. También posee una dimensión económica evidente, pero, esencialmente, es un trabajo orientado a definir unos objetivos, que son el resultado de una visión que la empresa proyecta a largo plazo y de una misión que quiere cumplir en la sociedad, y buscarlos con un equipo de personas. Hay que recordar que, en este proceso, las personas son quienes hacen las cosas y, por tanto, son las protagonistas. Y para que estas personas trabajen en un entorno de máxima confianza y colaboración, es imprescindible que lo hagan en un contexto donde prevalezcan los valores de la integridad, la honestidad, la verdad, la lealtad y el servicio a los demás.

No hay empresa si no hay un proyecto colectivo que se sustente sobre estos valores, que tienen inspiración cristiana pero con un carácter universal. Por ejemplo, siempre hemos ofrecido cursos centrados en los retos éticos de la dirección de empresas o en cuestiones éticas de determinadas funciones de la actividad empresarial. Durante estos años, hemos profundizado en este ámbito y hemos puesto en marcha nuevos proyectos que permitieran a los directivos ser mucho más conscientes de la importancia de poner en primer lugar estos valores éticos en el contexto de la crisis financiera. El reto de un buen empresario y de un buen directivo es saber cómo aplicar esta filosofía política y estos valores éticos en un contexto de cambio rápido, de creciente globalización y de incertidumbre. Lo que cambia no es la naturaleza del trabajo de la alta dirección, sino los aspectos instrumentales de este trabajo y un nuevo conjunto de conocimientos y capacidades que hay que desarrollar.

**¿Qué futuro le espera a una escuela de dirección ahora que hay formación gratuita accesible a través de internet?**

En el IESE siempre hemos creído que la formación directiva se fundamenta sobre

AVANZAR

«Es magnífico ver cómo el IESE, año tras año, ha conseguido poner en marcha nuevos proyectos»

EN COMÚN

«Una empresa es un grupo de personas que sirve a unos clientes finales que también son personas»

EDUCACIÓN

«La formación directiva se basa en conocimiento, competencias, capacidades y actitudes»

CLAUSTRO

«Los profesores del IESE siempre se han caracterizado por su rigor académico y su globalidad»

cuatro pilares: conocimiento, competencias, capacidades y actitudes. Los contenidos *online*, como los *Massive Open Online Courses* (MOOC) —en los que el IESE también participa—, pueden ayudar a cubrir parcialmente el pilar de conocimientos. En algunos casos, también pueden servir para mejorar ciertas competencias técnicas. Por ejemplo, se pueden dar recomendaciones para establecer una buena negociación entre equipos de distintos países. Pero lo que es evidente es que ni los mejores MOOC ni la mejor tecnología digital son hoy capaces de educar en un conocimiento para la acción, que es el rasgo diferencial del IESE. En esta acción, hay un elemento crítico: el desarrollo de las virtudes morales, en especial la virtud de la prudencia, que es fundamental para poder aplicar adecuadamente un conocimiento concreto a una situación específica.



Por otra parte, los MOOC son incapaces de ayudar a desarrollar capacidades de liderazgo. Pueden dar pistas generales sobre cómo liderar en un contexto determinado, pero el liderazgo es una cuestión de entrenamiento personal que en el IESE se aprende con la interacción con los profesores y entre los alumnos, a través del método del caso. Por último, un MOOC es incapaz de contribuir al desarrollo de actitudes. Puede plantear preguntas pero, al final, lo que permite que una persona desarrolle sus actitudes es la convivencia con otras personas. En el IESE, los participantes de un programa siempre conviven, aunque haya una parte *online*. Por eso, desde el IESE vamos a seguir apostando por modelos híbridos: empezamos aplicándolos en el año 2001 con el Global Executive MBA y luego hemos continuado con los *Custom Programs* y los *Focused Programs*. Seguiremos ofreciendo programas que mejoren las capacidades de dirección general de los participantes, con una perspectiva integradora de la empresa que va más allá de la mera especialización técnica o del conocimiento genérico.

**¿Cómo definiría el papel principal del claustro del IESE y qué retos han afrontado estos años?**

Los profesores del IESE siempre se han caracterizado por su rigor académico, por preguntarse el porqué de los problemas económicos y empresariales, y por saber trabajar con empresarios y directivos, desde el rigor, en problemas relevantes. A lo largo de las últimas décadas, el claustro se ha ido haciendo cada vez más global, con profesores procedentes de distintos países, que aportan una experiencia enriquecedora; pero también se ha ido definiendo un nuevo equilibrio entre la relevancia práctica y la necesidad de tener un pensamiento propio del IESE sobre cuestiones de economía, empresas, dirección de personas en la sociedad, etcétera. Por último, los profesores del IESE tienen una enorme calidad profesional y humana y un claro espíritu de servicio.

**¿Cuál es el lugar que ocupan los antiguos alumnos?**

Los Alumni son uno de los tres pilares de la institución, junto con el sentido de misión y los valores, los profesores y el equipo del IESE. Por tanto, los antiguos alumnos constituyen los cimientos de la Escuela, y esto ha sido así desde el primer grupo de antiguos alumnos del PADE, del curso 1958-59, quienes, un año después, ayudaron a crear la *Alumni Association*.

Los antiguos alumnos forman parte del desarrollo del IESE. Gracias a ellos hemos podido llegar a muchos países. Muchos proyectos han nacido de la conjunción de unos antiguos alumnos del IESE comprometidos con el desarrollo social, económico y empresarial de su país, y el deseo por parte del IESE de ayudar a formar a directivos, aportando su *know-how*. Así nacieron el IPADE México en 1967 o la Strathmore Business School en Kenia, en 2006. De hecho, los antiguos alumnos tienen un papel clave tanto en el proceso de internacionalización como en el de innovación del IESE: nos han aportado ideas, contactos con empresas para realizar casos, pero también, y esto es más importante, nos han dado apoyo moral y, en muchos casos, también económico, para poder llevar a término numerosos proyectos.

Por ejemplo, la ampliación del campus de Madrid, el campus norte de Barcelona o la creación de los campus de Nueva York y de Múnich hubieran sido imposibles sin el apoyo y el compromiso de los antiguos alumnos.

**¿Cómo se consigue un compromiso alto de los antiguos alumnos con el IESE?**

La vinculación de los antiguos alumnos con el IESE se inicia cuando empiezan un programa en el campus. Comienza entonces una relación no solo con sus compañeros de grupo y sus profesores, sino con todo el IESE: desde las personas que se encargan de gestionar el programa hasta las que ofrecen servicios generales como recepción, restauración, biblioteca, apoyo informático, etcétera. Así, el espíritu de servicio que promovemos y vivimos desde el IESE se transmite de forma natural a los alumnos, que se sienten bien acogidos. Ahí es donde empieza la vinculación de un antiguo alumno con la Escuela. Después, lo que hacemos, a través de la *Alumni Association*, es reforzar esa vinculación. Lo que los antiguos alumnos recuerdan de su experiencia en el IESE no solo se centra en unas clases excepcionales, aunque también, sino en esta «magia del IESE» que muchos consideran que tiene un efecto transformador en sus vidas. 