



# Los comienzos del IESE: el impulso del Beato Josemaría

Antonio VALERO

## *Introducción*

El Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) inició su actividad docente en Barcelona el 25 de noviembre de 1958. En ese día veinte asistentes, todos ellos empresarios que ocupaban posiciones de responsabilidad en sus empresas, iniciaron un Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE). Desde esa jornada el IESE no ha interrumpido su actividad académica. Pero, ¿cómo se llegó a esa fecha? Ese día en el que el IESE abrió sus puertas, culminaban varios años de conversaciones y estudios, en los que me correspondió participar de una forma directísima. Recojo aquí mis recuerdos, con la grata memoria de esos primeros momentos y de todo mi posterior trabajo en el centro que en ese día de 1958 inició definitivamente su marcha.

## *Antecedentes próximos*

Para narrar la preparación del IESE hace falta remontarse al año 1956 y dentro de él a la constitución en Barcelona de dos empresas, Standard Española de Productividad y RASA (Racionalización y Automatización, S.A.).

Standard la habían fundado Jesús Azcárate Larrañaga y Joaquín Cortada Pérez. Yo entré después de fundada, cuando Jesús y Joaquín me ofrecieron acciones. Decidí comprarlas y recibí los correspondientes títulos oficiales impresos, en los que constaba la fecha de constitución de la sociedad, el notario que daba fe, etc.: lo habitual.

No recuerdo que en la constitución de la Sociedad figurara la hermana de Joaquín, aunque sí tengo clara memoria de que hacía de Secretaria. Puedo afirmar que



la oficina, alquilada, estaba en Vía Layetana, en la acera de la derecha según se baja hacia el mar. El edificio en que estaba ya ha desaparecido. Tenía un cine en la planta baja y la oficina, que era muy pequeña, se encontraba probablemente en la planta más alta, quizás era parte de unas «golfas», como se llaman en Cataluña las buhardillas. Alejandro Crespo Calabria, del que luego hablaré, nos visitó en alguna ocasión<sup>1</sup> pero no fue miembro de la Sociedad.

Antes de fundar Standard, Joaquín Cortada trabajaba en una empresa de asesoría llamada Gonver, creo que era francesa. Jesús Azcárate lo conoció cuando era ingeniero de esa empresa. Gonver asesoraba a Jesús en su fábrica de Lasarte, concretamente en cuestiones relativas a la medición del trabajo, a la aplicación de primas de remuneración y otras semejantes<sup>2</sup>.

Pues bien, ya iniciado el trabajo en Standard, Jesús, Joaquín y yo quisimos ampliar el número de ingenieros de la sociedad dedicados a la asesoría. Joaquín propuso varios nombres de sus anteriores compañeros de Gonver. También pensamos que para dar ese paso podría ser oportuno crear una nueva sociedad que ampliase la base capitalista de Standard. Para esa nueva sociedad elegimos el nombre de Racionalización y Automación S.A. (RASA).

Fue en la casa de Sitges de uno de los nuevos ingenieros, José Luis Valero Abadal, donde se diseñó la estructura de RASA. Se hizo un proyecto de estatutos, se previó un reparto de resultados (dos tercios un grupo, un tercio el otro, etc.). Dos ingenieros, antiguos compañeros de trabajo de Joaquín Cortada en Gonver, José Luis Valero y Alejandro Crespo, quedaron implicados como socios en la nueva sociedad.

RASA se constituyó jurídicamente como sociedad en otoño de 1956, ante un notario de San Sebastián y se domicilió en la primera oficina de trabajo que tuvo la empresa, situada en un piso de la calle Prim 35. Éramos socios constituyentes Jesús Azcárate, Joaquín Cortada, Alejandro Crespo, Francisco de Asís Elorriaga, Félix García-Cascón, Juan Joly, José María Morales, J. Pita Arechavala, José Luis Valero y yo<sup>3</sup>.

Joaquín Cortada, Alejandro Crespo, José Luis Valero y yo entramos en la sociedad para trabajar como ingenieros, yo a tiempo parcial y los otros tres a tiempo total. El resto de los socios, a los que había invitado a tomar parte en la sociedad Jesús Azcárate, eran sólo accionistas.

Jesús Azcárate y Francisco de Asís Elorriaga eran empresarios de San Sebastián en sus empresas familiares. Jesús Azcárate era el principal propietario de Brunet y Compañía S.en C. y Francisco de Asís era empresario en la sociedad Elorriaga

---

1. Entrevista con Alejandro Crespo Calabria, 25 de noviembre de 1997.

2. Carta a Jesús Azcárate Larrañaga, 27 de julio de 1999.

3. Entrevista con Alejandro Crespo Calabria, 25 de noviembre de 1997. Se conservan los documentos notariales.



de carácter familiar, como la anterior. Fabricaba si no recuerdo mal contadores de agua. Félix García-Cascón y José María Morales residían en Madrid. Félix García-Cascón era empresario textil con fábricas en Bejar y José María Morales tenía una importante empresa comercial textil y era socio minoritario en Brunet y Compañía S.enC. Juan Joly era empresario textil de Tarrasa en su empresa familiar y amigo de Jesús Azcárate, desde la época en que éste era estudiante en la Escuela Superior de Ingenieros de Tarrasa. José Pita Arechavala era empresario azucarero en Cuba y amigo de Alejandro Crespo.

En RASA teníamos el deseo de llegar a investigar en productividad y enseñar esa materia a empresarios. Era el campo que conocíamos bien los ingenieros de RASA. Nos planteamos un programa ambicioso, a muy largo plazo. Además requería inversiones muy importantes que no nos permitían ni nuestra estructura financiera ni nuestro patrimonio. Decidimos contactar con alguien, con algún centro o con alguna universidad, con alguien que tuviese interés en llevar a cabo el programa que nosotros teníamos en la cabeza. Alguien que pudiese, además de hacer su trabajo, desarrollar la nueva actividad investigadora y docente que nosotros deseábamos y no podíamos desarrollar en nuestra sociedad<sup>4</sup>.

### *Comienzan las relaciones con la Universidad de Navarra*

En una fecha que no estoy en condiciones de precisar, Alejandro Crespo viajó a Pamplona para exponer a los responsables del entonces Estudio General de Navarra las inquietudes que teníamos en RASA. Por lo visto no llegó a hacerse comprender. Algo después, sin embargo, Alejandro Crespo se entrevistó en Madrid con José Javier López-Jacoiste, que era profesor del Estudio General. Tuvieron dos entrevistas en Madrid, en el número 14 de la calle Diego de León. En esas entrevistas, Alejandro le expuso los deseos de RASA. En la segunda entrevista, debió ser alrededor de la Semana Santa de 1957, José Javier le comentó a Alejandro que había pensado en una persona que podría intervenir en ese proyecto por parte del Estudio General de Navarra. Se trataba de Rafael Caamaño, militar de profesión, concretamente marino. Pero la armada mandó a Rafael Caamaño a Gran Bretaña, concretamente a Newcastle, para hacer un curso largo de especialización. En ese momento, José Javier se quedó sin la persona prevista.

En el verano de 1957, aunque no recuerdo bien la fecha, me encontraba pasando unos días de descanso y formación en la sede del Colegio Gaztelueta, en Las Arenas (Bilbao). También estaba allí José Javier López-Jacoiste. Un buen día, mien-

---

4. En los párrafos que anteceden remito, junto a mis recuerdos, a personas que pueden documentar y ampliar lo expuesto: por ejemplo Joaquín Cortada, José Luis Valero, Juan Joly y José María Morales.





Después de haber estado hablando por el jardín, vi subir por la cuesta de Gaztelueta a una persona que reconocí cuando estaba a unos quince metros; era Alejandro Crespo. Alejandro se dirigió primero a mí pues me conocía más y dijo «¡Pero hombre, Antonio, que sorpresa tú por aquí!». José Javier preguntó «¿Sois amigos?», le contestamos que sí. Entonces, dirigiéndose a Alejandro le dijo «¿Te importa que se quede Antonio en nuestra conversación?», la respuesta fue «¡No hombre no, si somos amigos!». Volviéndose a mí José Javier me preguntó «¿Tienes tiempo para quedarte con nosotros en esta entrevista?», «sí», le contesté.

Durante la conversación, me enteré de que Alejandro Crespo se había presentado en el Estudio General de Navarra proponiendo hacer alguna actividad de formación en materia de productividad, aunque sin saber muy concretamente de qué podría tratarse. Al no haber encontrado en la anterior entrevista una vía, el asunto había llegado a las manos de José Javier. De esa forma, José Javier llevaba a título personal, las relaciones del Estudio General con Alejandro Crespo, que a su vez, también a título personal, llevaba las relaciones por parte de RASA.

La conversación entre José Javier y Alejandro fue breve, el tiempo que necesitó Alejandro para decir que desde la última entrevista no se le había ocurrido nada y el que le hizo falta a José Javier para decir lo mismo por su parte. En ese momento, José Javier se dirigió a mí y me preguntó «¿Tú, Antonio, estarías dispuesto a pensar algo en nombre nuestro?», aunque fue algo de repente, acepté. José Javier lo dio por firme y dirigiéndose a Alejandro le dijo «En el futuro, entiéndete con Antonio, ya que sois tan amigos». De esta manera quedé encargado de un asunto que iba a ocupar parte muy importante de mi vida.

Poco después, ya de vuelta en Barcelona, me llegaron tres fichas de media cuartilla, si mal no recuerdo, con una nota de José Javier en la que me decía «por si te sirven de algo». Esto constituyó para mí como la formalización del encargo para pensar algo, aunque aquellas tres fichas concretas no me sirvieron para nada, las rompí.

Menos de un mes después del encuentro en Gaztelueta, me telefoneó Alejandro Crespo y me dijo que en el Consejo de Administración de RASA, del que yo era parte pero a cuya última reunión no había podido asistir, él había informado de que yo había sido designado como representante del Estudio General de Navarra para lo que se refería a la relación con RASA. Al conocer esa información, el Consejo de Administración había acordado, en esa misma reunión, nombrarme su representante para las relaciones con la Universidad. Me encontraba pues con toda la responsabilidad por ambas partes.

Hasta entonces en RASA, donde, como antes dije, trabajaba como ingeniero con dedicación a tiempo parcial, tenía la función de supervisar las actuaciones profesionales de los demás ingenieros de la empresa y manifestar si a mi parecer eran o no correctas. Al recibir el encargo de RASA para que la representase ante la Universidad, se me eximió de la responsabilidad de supervisor.





## *La aprobación del proyecto*

En esa tesitura, tomé conciencia de que lo primero que tenía que hacer era elaborar una propuesta y obtener una primera aprobación del proyecto por parte de las autoridades del Estudio General de Navarra.

Todo esto implicaba reunir datos e información para poder llegar a algo bien estructurado. Yo tenía noticias del método del caso a través de Joaquín Cortada que lo había conocido en la Universidad Católica de Lille, lo encontró interesante y original, sobre todo por el diálogo que se mantenía. Me comentó, no obstante, que no había llegado a entender bien cómo funcionaba. Decidí pues visitar la «École d'Administration des Affaires» de esa Universidad.

Fue un viaje en solitario. Pasé allí seis días completos, desde el miércoles 23 de octubre hasta el lunes 28 del mismo mes por la noche del año 1957. En esta escuela me abrieron las puertas con gran espíritu de colaboración y a lo largo de numerosas conversaciones pude conocer, entre otras cosas, el método del caso con la suficiente profundidad como para llegar a la conclusión de que era el más adecuado. También conocí el método con suficiente profundidad como para encontrarme en condiciones de formar a los profesores en el procedimiento de aplicarlo en clase.

Las personas con las que entré en contacto en Lille fueron: M. Huet empresario de Lille que me alojó en su casa e incluso me entregó las llaves para que pudiese entrar y salir a la hora que fuese preciso, M. Phillipe Bayard Secretario de la Escuela con dedicación plena, M. Xavier Requillart profesor de Contabilidad, M. Gerard Lignac profesor de Dirección Comercial y M. Thoulemonde también profesor de la escuela, los tres últimos con dedicación parcial. Era Director de la Escuela el profesor de Política de Empresa M. Stephan Camben, con dedicación plena. Finalmente, entre otros, entré en contacto con el General de la Chapelle con dedicación plena, Subdirector de la Escuela y profesor de Política de Empresa. El martes 29 de octubre del año 1957 me fui a París.

Ya de regreso, intenté recoger mis ideas y experiencias en un proyecto. El texto que redacté fue enviado a Madrid para ser transmitido al Gran Canciller del Estudio General de Navarra. Tanto en Barcelona como en Madrid el proyecto suscitó dudas. A algunos les pareció que no era realista o que el precio iba a ser alto. Otros no veían conveniente que se ubicara en Barcelona una Escuela de una Universidad que tenía su sede en Navarra. José Javier López-Jacoiste, que seguía apoyando el proyecto, me pidió que redactase una propuesta más asequible, menos ambiciosa. Redacté una segunda propuesta a la que llamé «Propuesta B», mientras que a la que había redactado con anterioridad la designé como «Propuesta A». Manifesté a la vez mi deseo personal de que se le enviasen las dos propuestas al Fundador y Gran Canciller del Estudio General de Navarra. Este deseo fue aceptado.



Cuando yo escribía el «Proyecto A» pensaba en el fundador de la Obra y en su gran magnanimidad, en general y en este caso en concreto en el que se trataba de una obra de gran envergadura profesional y apostólica, que implicaba un centro de rango universitario. Con ocasión de un viaje a Madrid, José Javier me confesó que él no era experto en estos temas, y que por tanto no podía valorar la viabilidad ni del «Proyecto A» ni del «Proyecto B», pero que sí veía claro que el primero era magnánimo y el segundo no. Su coincidencia conmigo me animó.

La realidad es que de Roma llegó aprobado el «Proyecto A», lo que nos fue comunicado hacia finales de febrero o principios de marzo de 1958. Me llegó a Barcelona el mismo texto que se había enviado con correcciones a mano el Gran Canciller, con su letra característica y escritas con trazo fuerte y de color rojo. Las correcciones introducían una urgencia en la puesta en práctica del proyecto. El Gran Canciller quería que se iniciase pronto, concretamente en otoño de 1958.

Cuando yo preparé los proyectos, no pensé en estar escribiendo algo para hacerlo yo mismo. Me habían dicho que pensase en un asunto y allí terminaba mi función. Cuando llegó a Barcelona la indicación de que los cursos comenzaran a principios del siguiente año académico, dando por su puesto que yo continuara en el empeño, se me cortó la respiración en la garganta, pero asumí la tarea. A partir de este momento, dediqué gran parte de mi tiempo a la puesta en marcha del IESE. Informé a RASA de la decisión del Gran Canciller de la Universidad de Navarra. Pedí que, aunque siguiera en la sociedad como accionista, se me concediera un tiempo de excedencia real, no jurídica, lo que fue aceptado.

Para dar información a RASA presenté una propuesta breve, es decir, más corta que la enviada al Gran Canciller, pero completa en los aspectos técnicos. Cuando le comuniqué todo esto al entonces Director General de RASA José Luis Valero, entregándole la citada propuesta, le gustó mucho y me dijo que deseaba asistir como alumno al primer Programa de Alta Dirección de Empresas que impartiera el IESE (así lo hizo el curso 1958-1959). Le pedí además a RASA que contribuyera a la puesta en marcha de la Institución, aportando un profesor a tiempo parcial sin cobrar. Me contestaron afirmativamente y elegí a Joaquín Cortada para que enseñara Dirección de la Producción. Lo hizo durante dos años, hasta que, pasado ese tiempo, marchó al extranjero.

### *Los primeros pasos y la configuración del profesorado*

En otoño de 1957 conocí, en Madrid, a Juan Manuel Elorduy, Secretario General de la Comisión Regional de Productividad Industrial (CRPI) de Vizcaya y miembro de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD). Hablando mientras caminábamos desde el lugar de la cita hacia la estación, ya que él debía viajar



a Bilbao, le pregunté si podría darme alguna información sobre programas de perfeccionamiento para «personas de Vértice», apelativo que yo aplicaba a los altos directivos. Me comentó que el año 1956 invitaron a cuatro profesores norteamericanos, que se encontraban en sus años sabáticos, para desarrollar un programa de esa naturaleza. El programa ocupaba medio día y se extendía durante tres semanas. Todas las «personas de Vértice» que se inscribieron estuvieron presentes el primer día y el último, que incluía una comida final. A las demás sesiones mandaron algún directivo de su empresa, de primer o segundo nivel. No daba, pues, perspectivas muy halagüeñas por lo que al alumnado se refiere. En ese mismo encuentro le pedí que me hiciera llegar la información que cayera en sus manos, sobre cualquier programa para perfeccionar directivos. Así lo fue haciendo<sup>5</sup>.

Para esas y otras gestiones, utilizaba como lugar de trabajo el mío habitual, un piso que tenía alquilado a mi nombre desde 1955 en la Vía Augusta n. 9 u 11 de Barcelona. Tenía un solo empleado, Don Alberto Vilaseñor. Para la búsqueda de información contaba con la ayuda de Juan Gamechogoicochea Inchausti, que en paz descansa. Éste era en aquel entonces, estudiante de último año de Ingeniero Industrial, había empezado a trabajar conmigo a tiempo parcial, algún tiempo antes y siguió haciéndolo desde que llegó la aprobación del proyecto del IESE. Ponía mucho interés y yo procuraba fomentar su ilusión de estar participando en un trabajo destinado a ser de gran envergadura.

Le ofrecí a Juan Gamechogoicochea, y aceptó, entrar a trabajar en el IESE como Asistente de Investigación. Algo más tarde, en septiembre, empezó a trabajar Carlos Cavallé también como Asistente de Investigación a tiempo parcial. Recuerdo que uno de los primeros trabajos de Carlos consistió en traducir del inglés casos para el curso de Dirección de la Producción. También se incorporó al equipo, con dedicación plena, Juan Farran Nadal como profesor a tiempo completo de Dirección Comercial. Yo mismo asumí el compromiso de ser profesor a tiempo completo de una materia nueva que no conocía, Política de Empresa. Tampoco Juan Farran conocía, por aquel entonces, la materia a cuya docencia se iba a dedicar. Yo era ingeniero y me había ocupado en trabajos de ingeniería y Juan Farran era abogado con bufete abierto en Tárrega (Lérida). Ambos, como todos los demás, teníamos ilusión y pusimos esfuerzo.

Como personal administrativo se incorporaron en mi oficina de Vía Augusta Josefina Olivella y Conchita Goitisoló, cuyos nombres aparecen en los registros de

---

5. Para completar la historia del IESE remito —entre otras personas— a las siguientes que pueden aportar más información: Carlos Cavallé, Juan Manuel Elorduy y su mujer Blanca, Juan Farran, Josefina Olivella y Fernando Pereira (residentes en Barcelona); Félix Huerta y Rafael Termes (residentes en Madrid); Francisco Ponz (residente en Pamplona).





personal del IESE que se conservan actualmente en el Instituto. En los locales de Vía Augusta se redactaron los primeros folletos de información del IESE. Desde allí se buscaron los primeros alumnos. Y allí acudieron a inscribirse en el primer Programa de Alta Dirección de Empresas el PADE. El último que se inscribió en el curso 1958-1959 fue José María Farré-Escofet.

Además del encuentro con Juan Manuel Elorduy antes mencionado, tuvimos otro, en el parador Jaizquibel de Fuenterrabía. Vino con su mujer Blanca y la última hija que habían tenido, estaba en un capazo, detalle que nos ha permitido determinar con exactitud la fecha, 8 de julio de 1958. Asistió a este encuentro nuestro común amigo Joaquín Aguinaga, profesor de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Bilbao.

Les expliqué a los dos, con detalle, el programa para hacer el IESE. A Juan Manuel le parecía ambicioso e inviable. «¿Empezar por las “personas de Vértice” de las empresas, con programas de perfeccionamiento de 600 horas lectivas?». No lo veía factible, me recordó de nuevo su experiencia de 1956, en la que los empresarios que acudieron no fueron asiduos. No obstante durante esa reunión, Juan Manuel asumió varios compromisos que cumplió con rigor.

El primero consistió en aceptar ser profesor con dedicación parcial del IESE, desde el inicio del primer PADE 1958-59. Desarrollaría unos temas que le parecían de especial interés para todas las «personas de Vértice» que cursaran el PADE. Los temas eran Cualidades de la gerencia, Contabilidad analítica y Propuestas por escrito de corrección de defectos (cualquier persona las podía depositar en un buzón, desde «personas de Vértice» hasta los asalariados de menor nivel profesional).

El segundo compromiso consistió en traer «personas de Vértice», bilbaínas y propietarias de sus empresas, a las que él mismo contribuiría a invitar.

Se comprometió también a organizar, en su momento, un acto en el Club Marítimo del Abra, el de las «personas de Vértice» bilbaínas. Se celebró en una fecha que no recuerdo exactamente, del año académico 1960-1961. Asistieron sesenta personas que pagaron 5.000 pesetas de entonces, para oír explicar lo que era el IESE de Barcelona. Por decisión de Juan Manuel la hora de inicio de la reunión del Abra y el tiempo de su duración fueron exigentes. Se convocó, rompiendo el horario de trabajo, a las 11 de la mañana en el Club. La comida en el Club también fue de trabajo. Se terminó a las cinco de la tarde.

Continué con mi relato volviendo a 1958, más o menos durante la primavera y el verano de ese año. En un primer momento no tenía dinero, no tenía experiencia, no tenía alumnos, no tenía locales... Sólo tenía el documento que habíamos recibido del Gran Canciller de la Universidad aprobando el proyecto y urgiendo su realización. Las posteriores gestiones para la búsqueda y formación de profesorado, todas



las relacionadas con los temas antes mencionados y otras numerosas que se realizaron, iban dando fruto. Aún quedaban muchos aspectos en el aire. Quedaba poco tiempo disponible hasta la iniciación del primer Programa PADE en noviembre.

En septiembre pensé, su utilidad era clara, realizar otro viaje a Lille al que me acompañarían algunos de los profesores ya seleccionados, para que también ellos conocieran de primera mano lo que se hacía en Lille. Podríamos además visitar otros centros de formación para empresarios que entonces estaban iniciándose en Europa. Salieron de España conmigo Félix Huerta que había elegido ser profesor de Dirección Financiera y Fernando Pereira que había elegido ser profesor de Contabilidad. Hicimos el viaje juntos en un coche, que el padre de Fernando Pereira nos prestó.

Al llegar a Bruselas, antes de ir a Lille, Félix Huerta tuvo que volverse a España por una necesidad urgente que debía resolver en el cuerpo de Ingenieros Geógrafos del Estado en el que trabajaba. Nos quedamos solos Fernando Pereira y yo. Seguimos juntos el viaje. Una vez en Lille, vimos oportuno que Fernando Pereira se quedara un año en Lille estudiando Contabilidad para completar su formación como profesor. Continué yo solo el viaje visitando las escuelas que me había recomendado M. Gregoire, Director General de la Agencia Europea de Productividad (Organization of Cooperation for Economic Development).

Inicialmente yo conocía sólo la Escuela de Lille. Al pasar por París después de mi primer viaje a esa escuela, me había entrevistado con M. Gregoire, que me dio información del trabajo de la agencia impulsando la aparición de otras escuelas como la de Lille. Los centros de los que me habló como interesantes eran el Institut de Développement Économique de Lausanne, el Instituto per lo Sviluppo della Organizzazione Aziendale (IPSOA) de Torino y un Centro de Desarrollo de Directivos cuyo nombre no recuerdo, que tenía en San Donato Milanese el Ente Nazionale Idrocarburi (ENI). En este centro conocí al profesor canadiense Marc Turcotte, que vino a dar alguna sesión en el PADE 1958-1959.

Una de las conclusiones del viaje y de la visitas a las diversas escuelas fue la confirmación de la utilidad del método del caso como el más adecuado para los propósitos del nuevo centro de enseñanza. En la Escuela de Lille pedí casos redactados por ellos y me facilitaron una decena; no tenían más casos propios y carecían de autorización para entregar los casos americanos que utilizaban, procedentes de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Al visitar la escuela de Lausanne, me sorprendió agradablemente ver que tenían libros de casos de Harvard en inglés, plenamente disponibles para los alumnos. Estos eran jóvenes directivos con algunos años de experiencia, entre cinco y diez años. Los libros en la edición típica de IRWIN tapas azules duras y una única rotulación en el lomo eran sólo de casos, no tenían texto alguno. Cada libro tenía entre quinientas y mil páginas. Me pudieron vender uno de cada materia de las enseñanzas que iban a estructurar la docencia del inmediato PADE del IESE.



Ya en Barcelona propuse el nombre de Rafael Termes para ser profesor con dedicación parcial. Se hizo cargo del curso de Dirección Financiera. Con la laboriosidad que le caracteriza empezó enseguida a trabajar, estudiando los casos del libro con su buena formación de ingeniero superior y sus doce años de experiencia como empresario.

### *Primer Programa PADE del IESE y nuevos contactos internacionales*

El primer Programa PADE se realizó desde mediados de noviembre de 1958 hasta finales de mayo de 1959. Los participantes, promoción 1958-1959, fueron Miguel Amat Bargués, José Arbos Batista, Félix Bueno Hencke, Guillermo Bueno Hencke, José Capmany Arbat, Guillermo Casanovas Argelanet, Miguel Cirera Miralda, Lorenzo Dionis Soler, José María Farré-Escofet, Juan Fontanals Alegre, Luis Freixa Vancells, Juan Joly Fontanals, Félix Peig Planas, Rafael Pich-Aguilera Girona, José Roca Soler, Luis Suriol Fraile, Eduardo Tarragona Corbella, Rafael Termes Carreró, José Luis Valero Abadal y José María Vilaplana Ribas<sup>6</sup>. Yo estaba muy preocupado. Consideraba que el conjunto de profesores que había contactado, incluido yo, no daba garantías de éxito. Desde el punto de vista económico, tenía dinero para pagar los gastos ordinarios durante seis meses, esto significaba que hasta finales del programa no podría pagar al personal y que tendría problemas laborales. También temía que los alumnos no estuvieran del todo contentos con unas clases en las que nos faltaba experiencia.

No le comuniqué mi preocupación a nadie. A veces a media mañana, bajaba al bar a tomarme un café y cruzaba algunas palabras con el camarero, Antonino Ribera, persona de gran calidad humana. Yo aceptaba su conversación como una distracción. La conversación de un miércoles de noviembre de 1958 fue distinta, más o menos se desarrolló así. Antonino me dijo «Don Antonio, usted está preocupado». «No», contesté. Antonino insistió «Sí, no me lo niegue, se lo noto, usted está preocupado». Y continuó «Además yo sé por qué, usted suele venir a tomar café a una hora que no coincide con los alumnos y evitar así encontrarse en la difícil situación de escuchar quejas sobre las enseñanzas. No se preocupe: yo soy la persona que de verdad sabe lo que piensan los alumnos de las clases porque lo comentan entre sesión y sesión, todos sin excepción, dicen que no podían imaginar al inscribirse lo mucho que iban a aprender, están felices». «Gracias Antonino», le respondí, «me da usted una alegría».

---

6. Sobre este comienzo del programa pueden aportar más datos: José Arbos Batista, Guillermo Bueno, Guillermo Casanovas, Lorenzo Dionis, José María Farré-Escofet, Juan Fontanals, Rafael Pich-Aguilera, Eduardo Tarragona, Rafael Termes, José Luis Valero y José María Vilaplana.





Por esas fechas se iniciaron relaciones con el Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD). Conocí a su director, Olivier Giscard d'Estaing, en los primeros meses de 1959. Poco después mi relación con Olivier continuó con su carta de fecha 16 de abril de 1959 en la que me proponía visitarme un día en Barcelona. El INSEAD, prestigiosa escuela de negocios francesa, proyectaba poner en funcionamiento un programa Máster para postgraduados, de un año de duración a tiempo completo; me nombraron miembro del Comité Consultivo Europeo del INSEAD y me pidieron que fuese a enseñar Política de Empresa. Acepté ambas cosas. Di clases en su primer Programa, dialogando los casos en francés. Varios profesores del IESE mantuvimos contactos con el Instituto, en especial José Antonio Mustienes que en paz descanse, Esteban Masifern y yo mismo.

Una vez claramente en funcionamiento el IESE utilizando el método del caso, comenzó también la relación con la Harvard Business School. Me invitaron a ir a la Escuela en el verano de 1962 para dar unas sesiones en un Programa que tenían para profesores de Escuelas de Negocios norteamericanas. Posteriormente, tuvieron estancia en Harvard algunos profesores del IESE durante un año para conocer la escuela americana, etc. De hecho se estableció una buena relación de cooperación.

### *Primera visita del Beato Josemaría e impulso internacional del IESE*

La primera visita al IESE del Beato Josemaría fue probablemente en la primavera de 1963. Era un día festivo, quizás sábado o domingo, por la tarde. Habíamos salido del Colegio Mayor Monterols dos coches con cuatro personas cada uno. Nos dirigimos primero a la Merced y después al IESE. No existía funcionando más que el primer edificio, la torre situada más al nordeste cuya entrada principal está en el lado norte y cuyas salas principales están orientadas al este. El edificio estaba vacío, no era jornada de trabajo.

El Beato Josemaría hizo un recorrido muy rápido por los pisos en uso, quizás cinco minutos, descendiendo a la planta baja, se sentó en un sofá situado en el vestíbulo. Los demás quedamos de pie alrededor. Permanecemos, creo recordar, unos cinco minutos, se cruzaron algunas frases. En un intervalo de silencio, dirigiéndose a mí, yo era el Director del IESE y la única persona del Instituto presente en aquella visita, me dijo «Antonio, lo de los jóvenes ponédlo en marcha en cuanto podáis», le respondí «Sí, Padre». Se inició el primer curso del Máster en octubre de 1964.

En el marco de los trabajos que promocionaba la European Association of Management Training Centers (EAMTC), asociación a la que pertenecía el IESE desde que fue creada, su Consejo de Dirección tomó la iniciativa de realizar un proyecto de investigación con horizonte europeo cuyo tema era «Estructura Humana y



Social de la Empresa». Se pidió al IESE que se hiciese cargo de él y éste lo llevó a cabo desde enero de 1967 a julio de 1969, bajo mi dirección, como Profesor de Política de empresa. También participó por parte del IESE el Profesor Leopoldo Abadía Pocino. De otras escuelas interesadas en el proyecto participaron varios profesores. Los participantes procedían de catorce escuelas de ocho países: Alemania, Bélgica, España, Francia, Gran Bretaña, Israel, Italia y Suiza.

Sin duda, este proyecto se le pidió al IESE dada la naturaleza del contenido porque se sabía que los criterios conductores de la investigación que se propondrían desde el IESE responderían a criterios cristianos sobre la persona, la sociedad y la empresa. El que nosotros tuviésemos estos criterios procedía del lenguaje fundacional que, como Escuela Superior de la Universidad de Navarra, habíamos recibido del fundador de la Universidad monseñor Josemaría Escrivá de Balaguer.

Otra actividad en la que el IESE jugó un destacado papel fue el desarrollo del primer Programa Internacional que se realizó en Europa para altos directivos.

Monseñor Escrivá de Balaguer nos había enseñado a abrirnos en abanico, a ser ambiciosos buscando solamente en la gloria de Dios. Esto nos llevó a concebir la realización de un Programa Internacional al que pudiesen acceder como participantes altos directivos tanto de empresas de negocios como de instituciones diversas, instituciones políticas tales como gobiernos de países, instituciones profesionales tales como sindicatos, colegios de arquitectos, etc. e instituciones culturales tales como museos, bibliotecas, etc.

Se desarrolló desde el 17 de enero de 1966 a lo largo de cinco días completos, ocho horas diarias de lunes a viernes y la mañana del sábado. Los participantes eran altos directivos de Empresas y de Administraciones Públicas. Se hablaba inglés y español, cada uno en la lengua que conocía. Probablemente había traducción simultánea. Creo que el IESE fue pionero en Europa y América en este tipo de programas. Participaron alumnos de países europeos e hispanoamericanos, casi treinta participantes.

El dinamismo de la relación que creó esta iniciativa nos permitió realizar una extensa difusión de los criterios cristianos que empapaban la investigación y la docencia del IESE. Por esas fechas se inició además un proceso —la contribución del IESE a la creación de otras escuelas de negocios— del que considero obligado dar algunas pinceladas.

En la primera mitad de junio de 1966, el Gran Canciller de la Universidad me pidió que fuese temporalmente a México a poner en marcha una Escuela de Dirección. Ante la imposibilidad, por mi parte, de no poder realizar ese viaje a causa de compromisos profesionales, el Gran Canciller indicó que fuese el profesor que me pareciese más adecuado. Viajó a México otro de los profesores a tiempo completo José Figuerola-Esquius, que se puso en relación con el que iba a ser Director de la nueva escuela, Carlos Llano Cifuentes. La escuela, que recibió el nombre de



IPADE, se instaló en una antigua hacienda colonial, la Hacienda Clavería, que todavía ocupa; y desde sus inicios ha desarrollado una labor de gran alcance<sup>7</sup>.

Otra iniciativa fue la Escuela de Buenos Aires, que actualmente es parte de la Universidad Austral, de la que fue el germen. El primer PADE en Buenos Aires se inició en 1975 y terminó en 1978. Los argentinos, para promover una Escuela que aún no existía, constituyeron una asociación llamada ACES que era la organizadora del Programa. El gerente de esta asociación era José Luís Gómez López-Egea que además siguió el Programa. La fundación de ACES fue obra de José Luís Gómez López-Egea, que contó con el impulso de Fernando Pereira, profesor del IESE. De hecho, a través de Fernando, el IESE se comprometió a realizar el Programa, y algunos profesores del IESE viajaron a Buenos Aires para dirigir todas las sesiones. En consecuencia, el Diploma fue otorgado por el IESE de Barcelona. Los ex-alumnos del PADE de Buenos Aires pasaron a ser miembros de la Asociación de Antiguos Alumnos del IESE. A partir de ahí la Escuela de Buenos Aires se consolidó y fue creciendo cada vez con más vida<sup>8</sup>.

Menciono finalmente la escuela surgida en Perú, en la Universidad de Piura, que fue fundada en 1968. Yo tuve la oportunidad de visitarla el verano de 1988. Estuve en el espléndido campus de la Universidad, situado en lo que, según me dijeron, era antes un desierto y ahora son bastantes edificios en un gran campus arbolado. Uno de los edificios es el dedicado a la Escuela de Dirección —este es el nombre, que ha recibido—, que empezó a funcionar en 1977 con el primer Programa de Formación Empresarial; en él se imparten enseñanzas del Máster en Dirección de Empresas, con un Programa de dos años a tiempo completo similar al del IESE de Barcelona. El director del Programa y algunos profesores residen en Piura, otros residen en Lima y acuden a Piura en avión; y forman un claustro docente de gran calidad<sup>9</sup>.

El nacimiento del IESE en Barcelona y su proyección desde Barcelona —materializada en la creación de nuevas escuelas en varios países americanos y en las colaboraciones con importantes instituciones europeas y americanas— ha sido posible gracias al impulso del primer Gran Canciller del Estudio General de Navarra, el Beato Josemaría. El hecho de que el primer programa PADE del IESE realizado durante el curso 1958-1959 y los inicios de investigación realizados en aquel año, se hayan convertido en lo que el IESE es y hace ahora ponen de manifiesto la gran visión de futuro de monseñor Escrivá de Balaguer y su magnanimidad.

---

7. Entre los profesores de la primera hora, además de Carlos Llano, debo mencionar a Ricardo Cantú profesor de Dirección de Producción, Jesús Monzón profesor de Dirección Comercial, Carlos Rosell profesor de Dirección Financiera, Carlos Acedo profesor de Dirección de Contabilidad y Julián Fernández profesor de Política de Empresa.

8. Entre otros testigos de esos inicios no puedo dejar de citar además de José Luís Gómez López-Egea, a Fernando Pereira, a Mario Baro, Wenceslau Escalante y Juan Manuel Elorduy.

9. Recuerdo ahora en especial a Miguel Ferrer, Pablo Domínguez y Pablo Ferreiro.