

## ANTONIO VALERO Y VICENTE. SUS AÑOS DE DIRECTOR GENERAL DEL IESE (1958-1967)

Por Félix Huerta

Profesor Extraordinario del Departamento de Dirección Financiera, IESE

Excelentísimo y Magnífico Sr. Rector, Ilustrísimo Sr. Director General, hermana y sobrinos del profesor Valero, antiguos alumnos, señoras y señores:

Es para mí un grato deber dedicar en este acto un recuerdo al que fue fundador y primer Director General del IESE, Antonio Valero y Vicente. Otros glosarán aquí su persona y sus virtudes desde diversos puntos de vista. Yo voy a sacar provecho de los años en que me correspondió colaborar muy de cerca con él, para dar cuenta, brevemente, de la impronta que dejó entre nosotros en los años en que promovió y dirigió el IESE.

Una empresa nueva encara bien el futuro si es capaz de descubrir lo que otros no ven: una necesidad no conocida y no cubierta en el mercado. En 1957, Antonio Valero descubrió que en la España industrializada existía la necesidad de la formación para la alta dirección, es decir, para los directivos que tomaban las decisiones finales en las empresas. Y descubrió también que no había oferta en el mercado para satisfacer esa necesidad. Es más: los altos directivos no imaginaban siquiera la posibilidad de formarse para esta responsabilidad.

Y algo parecido ocurría en toda Europa. Después de la reconstrucción de la posguerra, todo lo que se fabricaba se vendía: era el tiempo de la ingeniería. Después de esta apresurada reconstrucción, que modernizó el anticuado utillaje de la Europa de la preguerra, se empezó a exigir rendimiento, y empezaba –sólo empezaba– a hablarse de calidad.

También en España se hablaba de ingeniería de producción, de formación de ingenieros y de mandos intermedios, de escalas salariales, de incentivos, de cursos TWI (*training, within industry*)... No hacía falta la acción comercial, porque todo funcionaba a base de subvenciones, de permisos de importación y de aranceles de protección a la industria nacional.

Antonio Valero, que simultaneaba sus tareas docentes en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Textiles de Terrasa con su trabajo como consultor, había percibido ya esa necesidad de formación del patrón, del directivo del más alto nivel, que muchas veces no era capaz de poner en marcha las propuestas que le hacían sus ingenieros a la vuelta de un viaje al extranjero. Ese fue el origen de una decisión capital: la Escuela que Antonio estaba pensando crear, el IESE, tendría un enfoque de alta dirección y se dirigiría a la formación de los responsables de la alta dirección, de modo que, si no ejercían esta responsabilidad desde hacía años (incluso se fijó el número de diez), no serían admitidos en los programas del IESE.

El único programa expresamente diseñado hasta entonces para la alta dirección era el Advanced Management Program de la Harvard Business School. Cuando Antonio Valero lo descubrió, no dudó un instante en elegirlo como modelo, tanto en su enfoque como en su contenido y en el método de enseñanza, el método del caso (*the case method of instruction*). Antonio cambió su estructura, configurando la que ha venido siendo tradicional entre nosotros de una tarde y una mañana a la semana, con un *home-work* de entre ocho y diez horas.

Pero, ¿quién sería capaz de poner en marcha ese proyecto? ¿Cuál era el equipo humano? Antonio Valero tenía treinta y cuatro años, era catedrático y tenía, sobre todo, la seriedad y rotundidad aragonesas. Tenía, como ya he dicho, el convencimiento racional de lo que había que hacer, y un excelente conocimiento de la realidad empresarial, española y europea, a través de sus trabajos de consultoría.

Junto a él, Rafael Termes tenía cuarenta años, o quizá sólo treinta y ocho, aunque la banca ya infundía respeto. Rafael había vivido la tensión de la alta dirección en la gestión de la manufactura y la exportación en la empresa de su familia, aparte de su experiencia en la banca internacional. Yo tenía un año menos que Antonio, pero parecía mayor; era de Madrid y usaba guantes y sombrero, lo que me daba también una nota de seriedad. Mi entrenamiento en los años cuarenta había sido la gestión de la cartera familiar y la empresa constructora Edificios y Obras, S. A. —a pesar de que yo era ingeniero de montes (mientras que Antonio y Rafael eran ingenieros industriales).

Otro componente de este equipo, el primero que conectó con Antonio y que fue su mano derecha en lo jurídico y administrativo, era Joan Farran, abogado y economista, con los pies en el suelo, como corresponde a un hombre de la *terra ferma* de Lérida. Fernando Pereira, ingeniero de caminos, se quedó en Lille el curso 1958-1959, completando su formación como futuro profesor de Contabilidad.

Otra parte del equipo, y no la menos importante, fueron tres jóvenes ingenieros recién graduados en la Escuela de Barcelona: Carlos Cavallé, Juan Gamechogoicoechea y José Antonio Pero-Sanz. El que mejor entendió la importancia de lo que se echaba a andar fue Carlos, que se fue a Harvard en julio de 1960 para incorporarse luego como profesor de Dirección de la Producción y como miembro del Consejo de Dirección, en lo que fue el principio de una larga carrera de servicio al IESE.

La siguiente prueba fue conseguir los alumnos con responsabilidades de alta dirección y capaces de entender la necesidad de su formación. Yo colaboré en las visitas, como dialogante de apoyo, porque la elección de los veinte primeros participantes la hizo principalmente Antonio, con el consejo de Rafael Termes, y creo que también de Rafael Pich-Aguilera y de Lorenzo Dionis. Y, efectivamente, consiguieron un grupo de calidad sobresaliente. Los tres citados, Termes, Pich-Aguilera y Dionis, participaron también en aquel primer PADE, y, al año siguiente, Lorenzo Dionis y Rafael Pich-Aguilera se incorporaron como profesores a tiempo parcial.

El material docente usado en aquella primera edición del PADE era fundamentalmente de la Harvard Business School, es decir, internacional. E internacionales fueron muchos de los profesores que pasaron por las aulas del IESE en aquellos primeros años: Thomas T. Raymond y Robert O. Schleifert vinieron de Harvard; Marc Turcotte, canadiense, enseñaba en Milán; Anton Wurster era croata; François Loots, belga, y Gerard Lignac, francés, profesor en Lille y ejecutivo de la Thomsom; Xavier Requillart vino también de Lille, y Morton Baker, de Nueva York; Joaquín Cortada era de Barcelona, y Juan Manuel Elorduy, de Bilbao —y años después se incorporaría a tiempo completo, siendo un firme puntal en los años sesenta y setenta. En Finanzas, Rafael Termes, ya mencionado, que en 1964 se trasladó a Madrid como máximo ejecutivo del Banco Popular, pero que nunca dejó sus clases en Barcelona. Y en el Área de Dirección

General, Antonio Valero, junto con Stephan Cambien, belga, formado en la Harvard Business School y director de la escuela de Lille, y el General de la Chapelle, francés. No había traducción simultánea, y las clases se siguieron en castellano, francés o inglés sin ningún problema, gracias a la calidad y al interés de alumnos y profesores<sup>1</sup>.

Otra gran aportación de Antonio Valero fue la definición del tipo de profesor que necesitaba el IESE, conjugando una formación universitaria al más alto nivel con la experiencia en puestos de trabajo en el entorno de la alta dirección. Sobre esta base, el desarrollo de la carrera profesional del profesor se debería llevar a cabo mediante la dedicación equilibrada a la docencia, la investigación, el trabajo práctico o consultas y el trabajo directivo en el IESE.

Aunque éste sea un homenaje a Antonio, me parece que él se sumaría también, de buen grado, al reconocimiento de la labor desarrollada por todos aquellos profesores que, a lo largo de los nueve años en que Antonio Valero dirigió el IESE, se incorporaron a su claustro, aportando sus mejores energías a la tarea de sacar adelante la escuela: Josep Faus, Joan Ginebra, Esteban Masifern, José M<sup>a</sup> Rodríguez, Juan Antonio Pérez López, José Antonio Mustienes, Manuel Bultó, Leopoldo Abadía, José M<sup>a</sup> Villota, Antoni Subirà, José Figuerola, Antonio Argandoña, José Ocáriz, Antonio Dionis, Barto Roig, Ramón Messeguer, Juan José Toribio, Francisco Domínguez del Brío, Antonio Negre, Josep Riverola, Sandalio Gómez, Fernando Aranda, Fernando Camacho, Miguel Ángel Gallo, Juan Manuel Elorduy, Mariano Rabadán... y no sé si me dejo alguno.

Y quiero dedicar también otro recuerdo especial a aquellas personas que contribuyeron decisivamente a sacar adelante el IESE desde puestos de dirección y administración: Josefina Olivella y Roser Portell, Pedro Casellas, Luis Vilar, Amparo Vendrell, Eusebio Ferrer, Saturnino Calzada, Francisco Rabadán, Raúl Urbiola, Matías de España, M<sup>a</sup> Carmen Rossinés, Enrique Manuel Rimbau, Joaquín Ardévol, Gregorio Azcárate y tantos otros.

1. Quiero dedicar un recuerdo a los componentes de aquella primera promoción del PADE: Miguel Amat, José Arbós, Félix y Guillermo Bueno, José Capmany, Guillermo Casanovas, Miguel Cirera, Lorenzo Dionis, José M<sup>a</sup> Farré-Escofet, Joan Fontanals, Luis Freixa, Juan Joly, Félix Peig, Rafael Pich-Aguilera, José Roca, Luis Suriol, Eduardo Tarragona, Rafael Termes, José Luis Valero y José M<sup>a</sup> Vilaplana.

En 1959-1960, Antonio empezó a viajar cada mes a Bruselas, para participar activamente en la EAMTC (European Association of Management Training Centers), que empezaba a funcionar, siendo el primer español que participó en su Consejo. A los pocos meses le nombraron vicepresidente, y un año después, presidente. Recuerdo su preocupación por tener que ausentarse con frecuencia de Barcelona, pero también veía con claridad la necesidad de hacerlo si el IESE quería tener una proyección internacional. Porque Antonio tenía muy claro, desde el primer día, que el IESE era una escuela internacional por su planteamiento, su claustro, sus alumnos y su manera de entender la tarea de dirigir empresas. Prueba de ello es que, cuando regresé de la Universidad de Harvard en el verano de 1962, Antonio me propuso que me hiciera cargo de la Secretaría General del IESE, además de dos nuevos cargos que se pusieron en marcha: la Dirección de Relaciones Corporativas y la Dirección de Actividades Exteriores. De este modo colaboré con Antonio Valero en su intensa actividad internacional, con la frecuente colaboración de Carlos Cavallé. Fue así como se acercaron al IESE muchos profesores de toda Europa, políticos y empresarios de alto nivel, que participaron en las actividades que se llevaban a cabo en Barcelona.

En el otoño de 1963, Antonio, Carlos Cavallé y yo viajamos a Boston para celebrar la primera reunión del Harvard-IESE, que se había creado meses antes. Aquel primer Comité lo formábamos Ralph Hower, Frank Folts y Harry Hansen, por Harvard, y Carlos Cavallé, Josep Faus y Félix Huerta, por el IESE. Poco después, en octubre de 1964, se puso en marcha el Programa MBA, a cuya graduación, en 1966, asistieron, además del Comité en pleno, el Decano de la Harvard Business School, profesor George Baker, y el recién nombrado Rector de la Universidad de Navarra, profesor Francisco Ponz.

El *Harvard Business School Bulletin* de noviembre/diciembre de 1966 publicó un largo artículo con fotos, subrayando las palabras del Dean Baker: «La graduación del primer MBA, semejante al de HBS (dos años) en Europa; la presencia de once graduados de HBS en el claustro del IESE, además de los cuatro profesores de HBS miembros del Comité (en 1966) y de otros diez profesores de HBS que han colaborado en las actividades del IESE... (y que constituyen) el grupo más numeroso y valioso

de HBS que ha dado ayuda, consejo y colaboración a otra institución, en Estados Unidos o fuera de Estados Unidos.»

En 1962 tuvo lugar el primer Programa Internacional, un programa monográfico de una semana de duración, que se dedicó a un tema de actualidad, el Mercado Común, a propósito de la experiencia que ya se iba recogiendo en Europa, así como análisis de los procesos de integración en la CEPAL, contando con profesores prestigiosos como Raymond Vernon y Raúl Prebisch. La proyección internacional del IESE adquirió asimismo una nueva dimensión con la colaboración prestada en 1966 al lanzamiento del IPADE de México, con la colaboración de José Figuerola.

La Agrupación de Miembros del IESE celebró su primera Asamblea en Pamplona, en 1961, poniendo las bases del Programa de Continuidad. Esas actividades, que se han venido repitiendo cada año, muestran el extraordinario desarrollo de la Agrupación de Miembros del IESE, primero dentro de España y más tarde en diferentes partes del mundo. Aquí quiero dedicar un cariñoso recuerdo a los sucesivos presidentes de la Agrupación: José Roca, Fernando Riviere de Caralt, Mario Guerin, Ignacio Macaya, Salvador Sanz de Acedo, José M<sup>a</sup> Lage, José Felipe Bertrán, José Luis de Echevarría, Manuel Grau Villa, Alberto Parera, Jordi Figueras, Gerardo Salvador, Joan Malagelada, Rafael Villaseca y José Martínez Rovira.

El recuerdo de la actividad y de los logros de Antonio Valero en estos años quedaría incompleto sin mencionar el lanzamiento en 1969, ya con Joan Ginebra como Director General, del Programa Doctoral, cuya estructura y contenido fueron diseñados por Antonio o, al menos, supervisados muy de cerca por él. Los dos primeros alumnos de este Programa Doctoral fueron José Luis Lucas y Juan Carlos Vázquez Doderó, cuyas tesis dirigió el propio Antonio Valero.

En sus nueve años de Director, Antonio, junto con las otras personas que le auxiliaron en el gobierno colegiado del IESE, fue diseñando e implementando con gran acierto los diferentes programas y líneas de trabajo y las formas de hacer del IESE, de tal modo que hoy en día podemos constatar que siguen siendo válidos, habiéndose desarrollado con gran vigor bajo la gestión de los diferentes directores, cada uno de los cuales dejó su impronta, hasta colocar al IESE en niveles de primera línea entre las mejores Escuelas de Dirección del mundo. Y todo ello lo debemos a los buenos

cimientos y estructura que puso magistralmente Antonio Valero. Por eso, es de justicia que le manifestemos hoy nuestro agradecimiento, y que le pidamos que nos siga ayudando, hoy y en el futuro, a cumplir con nuestro deber, de bien servir a la sociedad mediante la formación y el perfeccionamiento de empresarios y directivos de todo el mundo.

Muchas gracias