



**Franz Heukamp** «El trabajo de los 50 000 antiguos alumnos genera nuestro impacto más importante en la sociedad»



Tras cumplir sesenta años en 2018, los *rankings* internacionales más prestigiosos sitúan desde hace tiempo al IESE Business School de la Universidad de Navarra como una de las mejores escuelas de negocios del mundo. Con agradecimiento por lo logrado pero rechazando todo conformismo, su director general aborda en esta entrevista los retos que afronta la institución en el contexto socioeconómico y educativo actual, marcado por la permanente revolución tecnológica y la globalización.

TEXTO Miguel Ángel Iriarte [Com 97 PhD 16]  
FOTOGRAFÍA Roger Rovira para IESE Business School

FRANZ HEUKAMP (Olpe, Alemania, 1973) se licenció en Ingeniería por la Technische Universität München (Alemania) y la École des Ponts et Chaussées (Francia) y obtuvo el doctorado en el prestigioso MIT (Estados Unidos). Está especializado en la toma de decisiones en entornos de incertidumbre. Comenzó su carrera como profesor del IESE en 2002 y se incorporó a su consejo de dirección en 2009. En 2016 fue nombrado director general, el primer no español en el puesto. Por su bagaje profesional, el profesor **Heukamp** posee una mezcla de juventud y experiencia muy útil para el cargo que actualmente ocupa. Es un conversador ameno, profundo y preciso. Para referirse al IESE, prefiere la expresión «escuela de dirección de empresas» frente a la más plana y gastada «escuela de negocios». En el contexto de los primeros sesenta años de trayectoria del IESE, responde sin prisa a las preguntas planteadas sobre los tres pilares de la actividad de todo centro universitario: docencia, investigación y transferencia a la sociedad del conocimiento adquirido.

**El IESE cumplió sesenta años en 2018. Si tuviera que destacar dos o tres momentos de su historia, ¿cuáles serían?** Sin inicio no hay proyecto; por eso, la figura de **Antonio Valero** [impulsor del IESE y director general entre 1958 y 1967] es fundamental, por su personalidad y por su atrevimiento al lanzar algo totalmente desconocido en España y parte de Europa. Fue un verdadero pionero. Concibió la formación de los directivos desde la perspectiva de la educación, como un proceso de automejora y, a través de su trabajo, de aportación a los demás. No era algo común entonces, ya que los empresarios entendían su avance profesional como un instrumento para llegar a más desde el punto de vista económico y de resultados. Él detectó una necesidad y vio que el proyecto podía ser innovador. Luego resultó que esa idea existía en otro lugar y vino la relación con Harvard, a partir de 1963.

De hecho, ese sería un segundo momento importante: la alianza con esa universidad, que permitió poner en marcha en 1964 el primer programa MBA [máster de dos años con dedicación exclusiva] en Europa. Esto fue clave porque se inició un máster que otorga un título universitario y, además, porque con Harvard nos abrimos a una visión mucho más amplia

del mundo empresarial, que seguimos compartiendo hoy.

Un tercer elemento, aunque no tiene una fecha tan concreta, es la internacionalización del IESE, que de algún modo se consolidó con las escuelas asociadas que se crearon en Latinoamérica a partir de 1967 (el IPADE de México fue la primera); pero me refiero sobre todo a la progresiva internacionalización fuera del idioma común, que era el español, lo que facilitó integrar a alumnos en programas en inglés.

**El IESE destaca por su reputación y por los puestos que ocupa en los rankings internacionales. Por ejemplo, el elaborado por el Financial Times ha situado al IESE por quinto año consecutivo como la mejor escuela del mundo en programas de formación de directivos. ¿Hasta qué punto considera relevantes esas clasificaciones?**

En general, vivimos en una sociedad en la que hay una sobreabundancia de información. Todos, en los proyectos que nos resultan importantes, buscamos ayuda para dar sentido a los datos que recibimos sin filtro. En esta línea, los rankings ejercen el papel de simplificar y ordenar una serie de contenidos que orientan a los alumnos al pensar dónde quieren estudiar.

Muchas personas conocen las escuelas cuando las ven en un ranking. Esto no conduce a una decisión rotunda, pero estar arriba en las listas que el candidato consulta es crucial para llegar a quienes no nos conocen tanto. Luego, es discutible si reflejan o no la realidad o hasta qué punto usan métodos y criterios acertados. Sobre esto existen muchas opiniones. Por ejemplo, últimamente se debate si la valoración de los programas MBA debería dar mayor relevancia a sus contenidos o plantearse si llevan a la actuación socialmente responsable de sus antiguos alumnos en lugar de poner demasiada atención en los criterios económicos, que son los predominantes en estos momentos.

**La reputación conecta con el concepto de éxito. Probablemente conozca el libro *Excellence Without a Soul*, de 2006. Plantea que una universidad puede morir de éxito si pierde «su alma», su sentido educativo, por dar prioridad a otros objetivos como la empleabili-**

**dad. ¿Cree que esto puede ocurrir en escuelas como la que usted dirige?**

Este es un tema de equilibrios. Una institución universitaria y una escuela de dirección de empresas, por una parte, se plantean como meta aumentar la empleabilidad de sus graduados. Este es un objetivo fundamental y legítimo. Pero también pretenden formar a la persona en su conjunto. Por lo tanto, intentan tener en cuenta todas sus necesidades. Para las escuelas de dirección, el resultado económico debe compaginarse con el impacto social de la empresa o la buena convivencia entre los empleados. Estos aspectos, que también son importantes, siempre los subrayamos. El primer trabajo de un directivo —lo decimos con frecuencia— es de servicio. Por lo tanto, no hay que hablar de esto y no de lo otro sino que se tienen que hacer las dos cosas.

#### **TECNOLOGÍA AL SERVICIO DE LA DOCENCIA**

**Como otros sectores, el mundo educativo está inmerso en una transformación digital para mejorar la docencia y el aprendizaje de los alumnos. ¿Qué reflexión ha hecho el IESE sobre este asunto?**

La tecnología ofrece herramientas para cumplir mejor algunos objetivos pedagógicos. Por ejemplo, cuando se trata de enseñar ciertas materias como la contabilidad, hay una serie de reglas del juego que un directivo tiene que dominar. En esto, una plataforma *online* permite personalizar el proceso y el ritmo de aprendizaje. Luego viene, en nuestro caso, una etapa en la que se aborda la toma de decisiones basándose en estos datos contables pero combinándolos con los conocimientos sobre la empresa. Entonces la meta es distinta y también los ingredientes: la experiencia y la opinión de los demás participantes. En esa fase la interacción es lo más importante y se busca un medio que la facilite.

En ese momento el mejor sistema suele ser el cara a cara, que requiere la presencialidad. Pero esto tiene un coste que es prohibitivo para algunos alumnos. Sí que vemos que ahí encaja el aula virtual, la conexión *online* simultánea de profesor y estudiantes. Somos capaces de acercar digitalmente a las personas, de modo que

#### **RANKINGS**

«Los rankings tienen un papel porque simplifican y ordenan una serie de datos que orientan a los estudiantes al decidir en qué tipo de escuela quieren estudiar»

#### **FORMACIÓN PERMANENTE**

«Actualmente se habla mucho de *life-long learning*, que en el IESE es una idea fundacional. Cada vez más, antiguos alumnos vuelven al aula para formarse en otros aspectos»

#### **NUEVO MÁSTER**

«Estamos ilusionados con el Master in Management, dirigido a personas que acaban de terminar la carrera y buscan un programa que les prepare para entrar con éxito en el mundo profesional»

esta interacción comienza a ser casi igual a la que se da por la proximidad física en la misma sala.

#### **Se le ve a favor del uso de la tecnología en el aula.**

Sí, aunque teniendo en cuenta que es clave fijarse en el participante, valorando cuál es el mejor modo para que el objetivo y la experiencia de aprendizaje sean óptimos. De la caja de herramientas sacas la más adecuada, que puede ser *online*, presencial o un combinado. Ahora, con lo digital, nuestra caja de herramientas es más grande y con más contenido. Las instituciones universitarias tienen una tendencia a convertir las diferencias de opinión en batallas intelectuales y yo creo que en esto hay que ser muy pragmático: lo que nos



interesa son nuestros alumnos, las personas que vienen a aprender, a mejorar, a transformar su capacidad intelectual. Debemos centrarnos en ellos y no en lo que a nosotros individualmente nos gusta más o menos.

#### ¿Qué características debe tener un profesor del IESE?

Los profesores de nuestra escuela tienen que combinar distintos rasgos. El primero es querer a los alumnos, sean presenciales o no: sintonizar con su situación profesional y vital para poder apoyarles de la mejor forma. Por otra parte, ha de tratarse de intelectuales que han profundizado en el *management* de tal modo que, por un lado, contribuyan a la generación de conocimiento y, por otro, sean también capaces

de transmitirlo a los alumnos. Todo esto, además, envuelto en una visión de conjunto del trabajo empresarial. Una tercera característica es la necesidad de que sepan hacer equipo, valoren la contribución de sus colegas y quieran sacar adelante la institución en su conjunto.

#### La otra parte implicada —los protagonistas— en la docencia son los alumnos. Se habla de la fragilidad y la impaciencia de los *millennials*. ¿Han notado algún cambio en el perfil de sus estudiantes?

Sí. Desde hace algún tiempo tenemos *millennials* en el programa MBA y en otros. Nos encontramos con jóvenes que trabajan de un modo distinto. Utilizan con mucha naturalidad las tecnologías digitales

y su nivel de paciencia puede ser menor que en otras generaciones porque están acostumbrados a que las cosas pasen con otra velocidad. Esto lo señalo sin decir que es bueno o malo porque, al mismo tiempo, se trata de personas con una preparación intelectual y profesional muy buena, una gran ilusión por trabajar y que, a pesar de lo que a veces se dice sobre ellos, se involucran mucho, pero no porque alguien se lo diga sino porque ven la necesidad de hacerlo.

El reto está en adaptar nuestro sistema de enseñanza para que sus cualidades realmente se puedan aprovechar: trabajar más por proyectos. El modelo del IESE, que se basa en el método del caso, se presta a esto porque da protagonismo al alumno: logra que esté activo y se convierta en actor del proceso educativo. Va muy en la línea de lo que saben hacer y aprecian los más jóvenes de nuestros programas.

#### INVESTIGACIÓN E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

##### Es conocido el interés del IESE en el estudio y la promoción del liderazgo femenino. ¿Cuál es su visión y qué medios ponen para impulsarlo?

Compartimos la preocupación general de que, por la falta de oportunidades causada por diferentes motivos, no haya una mayor presencia de directivas en las organizaciones. Debería haberla por una razón de justicia y por otra más práctica: muchas instituciones pierden fuerza si no tienen una representación de talentos diversos. Reconociendo que esto es un reto de toda la sociedad, desde nuestra perspectiva intentamos apoyar posibles soluciones. Por una parte, está el trabajo de investigación, en particular a través de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo y la iniciativa I-WIL (IESE Women in Leadership).

Por otra, la dimensión educativa: contribuimos a que un número creciente de mujeres estén cualificadas para la siguiente etapa en su profesión, desde el MBA —donde el actual porcentaje de alumnas es el 30 por ciento y sigue una línea ascendente— hasta los programas especializados. De hecho, disponemos de un programa específico para consejeras, porque la experiencia demuestra que en las dinámicas de trabajo las mujeres aprovechan



también para discutir entre ellas temas que les ayudan de un modo más concreto para desarrollar su tarea directiva.

**Con frecuencia, los profesores universitarios señalan problemas como la falta de tiempo de calidad para la investigación. Se ven absorbidos por las cargas docentes y administrativas. ¿Perciben en el IESE esta dificultad?**

En los últimos diez o quince años hemos puesto mayor énfasis en el trabajo de investigación porque pensamos que, como escuela de dirección de empresas, tenemos que transmitir muy bien un bagaje previo pero también ser creadores de ideas propias; a través de publicaciones y libros de profesores podemos llegar a una serie de directivos que quizá no están cursando un programa. La generación de nuevo conocimiento es fundamental. Para hacerla posible, es verdad que tenemos un número

elevado de personal no académico [513 personas] justamente para que los profesores [114 a tiempo completo] puedan dedicarse a lo específicamente suyo: la docencia y la investigación. Aunque cada año publicamos más artículos en revistas especializadas y libros de divulgación, nos gustaría ser más productivos en este ámbito.

**Toda universidad sitúa como uno de sus objetivos principales la transferencia de conocimiento a la sociedad. Cuando se habla de «impacto social», ¿a qué se hace referencia exactamente?**

Me gusta insistir en que, en primer lugar, el impacto en la sociedad se logra a través del trabajo de nuestros antiguos alumnos. Contamos con más de 50 000 *alumni* y pensamos que les podemos ayudar a ser mejores profesionales y, de un modo correcto e íntegro, estar al servicio de la

sociedad. Además de esto hay ciertos proyectos que impulsamos corporativamente por medio de la investigación o algunas iniciativas concretas.

Un ejemplo es el apoyo a las escuelas asociadas en África. A través del respaldo institucional, la docencia, la investigación y la organización de programas conjuntos, pretendemos reforzar el tejido empresarial, que vemos que lleva a más empleo, familias más estables y, en definitiva, a una sociedad más sólida.

Otras ideas tienen que ver con el impulso de la formación profesional de jóvenes, en este caso en España, para que puedan acceder a un empleo. Recientemente hemos acometido un proyecto con unas cincuenta empresas para formular mejor qué deberían tener en cuenta los centros de formación profesional al educar a los jóvenes, de tal modo que puedan encontrar un buen trabajo. Esto lo hacemos porque

## EN CIFRAS

• **5 campus** (Barcelona, Madrid, Nueva York, São Paulo y Múnich).

• **50 000 antiguos** alumnos de 139 nacionalidades.

• **114 profesores**, de 22 nacionalidades, a tiempo completo.

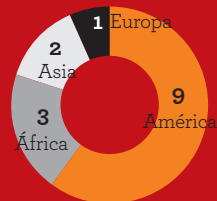
• **513 miembros** del personal no docente.

• **28 cátedras**.

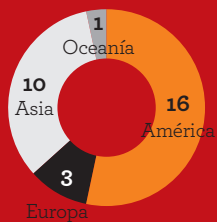
• **11 centros** de investigación.

• **709 alumnos en el MBA** (de dos años de duración, en Barcelona).

• **15 escuelas asociadas** en América (9), África (3), Asia (2) y Europa (1).



• **30 escuelas** de intercambio internacional en América (16), Europa (3), Asia (10) y Oceanía (1).



• **80 nacionalidades** entre sus alumnos.

• **Programas custom** con empresas (personalizados por el IESE para cada una de ellas) en más de **19 países** de todo el mundo.

• **200 empresas** colaboran con el IESE como *partners*.

• **50 % de ampliación** de espacio prevista en el campus de Madrid (2020).

• **50 profesores trabajarán en Madrid** (actualmente son 25).

observamos que coexiste un nivel alto de paro juvenil con la falta de talento joven que solicitan las empresas. Se da cierta descoordinación entre los centros de formación y las necesidades reales que describen los empleadores.

**El IESE tiene más de 50 000 antiguos alumnos. En su opinión, ¿qué hace que casi 45 por ciento de ellos estén en contacto con la escuela para lograr continuidad en su formación?**

Tenemos la suerte de que la primera promoción, que se graduó en 1959, fundó la Agrupación de Antiguos Alumnos. Es decir, desde el comienzo hubo en el IESE *alumni* que entendieron que ni su formación ni su vinculación con la escuela acababan con la realización de un programa, sino al contrario. Hoy día esto se concreta de distintas maneras. Una de ellas es el Alumni Learning Program, un plan que

consiste en doscientas sesiones por todo el mundo en las que los temas de actualidad empresarial se tratan en ciclos impartidos por nuestros profesores y otros externos. Los miembros *alumni* pueden acudir a los campus o participar *online*. Actualmente se habla mucho de *life-long learning*, que en el IESE es una idea fundacional. Por otro lado, cada vez es más frecuente que algunos antiguos alumnos vuelvan un tiempo después al aula para formarse en otros aspectos.

### FUTURO Y RETOS

**Están llenos de proyectos: la ampliación de la sede en Madrid, el máster para recién graduados, más internacionalización... ¿Cuáles destacarías?**

Estamos ilusionados con el Master in Management, dirigido a personas que acaban de terminar la carrera en distintos ámbitos —no solo la economía— y buscan un

programa que les prepare para entrar con éxito en el mundo profesional: un año intenso sobre los aspectos básicos del *management* y otra parte humanista. Pensamos que el sistema educativo europeo, que ha cambiado la duración de los grados, encaja muy bien con este planteamiento. Queremos que sea muy internacional; es en inglés y lo comenzaremos en septiembre en Madrid.

Por otra parte, estamos construyendo ahora una expansión del campus en Madrid que doblará la superficie del actual en septiembre de 2020. Nuestro propósito es crear espacios para los programas máster, facilitar una presencia mayor de profesores y con su ayuda desarrollar más actividades en torno a la innovación y la atención a los antiguos alumnos.

De momento, no tenemos proyectos a corto plazo sobre nuevas sedes. Trabajamos en Asia desde hace más de veinte años en colaboración con la China Europe International Business School (CEIBS) en Shanghái y tenemos cuatro oficinas en ese continente (Shanghái, Tokio, Hong Kong y Singapur). No nos estamos planteando un campus adicional porque queremos desarrollar las sedes actuales [Nueva York, São Paulo y Múnich] y afianzarnos localmente.

**Pensando en esos proyectos, ¿qué repercusión ha tenido y cree que tendrá para el IESE el actual clima político catalán?**

La situación no ha afectado a la actividad como tal, porque las empresas han seguido apostando por la formación y su presencia en programas se ha mantenido. Aunque en la opinión internacional el clima resulta preocupante, no hemos advertido ningún efecto directo en los programas que reciben principalmente personas de otros países, como el MBA.

Por otro lado —yo creo que es lógico—, entre los antiguos alumnos, casi 30 000 en España, notamos que el enfrentamiento que ha fracturado a Cataluña y divide a muchas personas en todo el país afecta también a los antiguos alumnos. Pero hemos conseguido que las personas —los *alumni*, los empresarios y las distintas instancias de la sociedad— entiendan que el IESE es un lugar al que se viene a trabajar juntos, a colaborar y a aprender unos de otros y que quiere ser un foco de unidad, de aquello que todos tenemos en común.