

## **DON JAVIER CASAS, UN ESPECIALISTA EN ACCIÓN <sup>1</sup>**

### **PRESENTACIÓN**

Nacido en Barcelona en 1941, era el mayor de cuatro hermanos; su padre, funcionario de Hacienda, trabajó en diversas ciudades españolas lo que supuso los correspondientes cambios de residencia para la familia; su madre, de familia francesa, tenía un pequeño comercio en Barcelona, fundado por su abuelo, que nunca llegó a atender directamente. Cuando Javier contaba quince años la familia regresó a la Ciudad Condal, y tras los estudios de secundaria inició la carrera de ingeniería industrial.

Finalizados los estudios universitarios realizó en el IESE un programa Master de dos años de duración, al final de los cuales recibió una oferta del Instituto para incorporarse al claustro académico; ello implicó la conveniencia de realizar un doctorado, que obtuvo en la Universidad de Stanford tras cuatro años de estudio. Volvió al IESE como profesor de finanzas, hasta que por razones económicas decidió incorporarse a un banco del grupo del Banco de Vizcaya en 1978.

Trabajó en este grupo durante veintidós años, fundamentalmente como responsable de la tesorería desde 1981, alcanzando la categoría de Subdirector General en 1984, Director General Adjunto en 1987 y Director General a principios de 1990. La fusión del Vizcaya con el Banco de Bilbao en 1988 supuso diversos cambios en su carrera, y a comienzos del 2001 el banco decidió prejubilarse; tenía 59 años.

Tras su prejubilación volvió a dar clases en escuelas de negocios, aunque en el área de política de empresa; fue nombrado miembro del consejo asesor de una universidad corporativa alemana; miembro del comité científico de una fundación de estudios financieros, y también formaba parte de unos comités internacionales responsables de la formación de analistas financieros.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por el Profesor José Luis Lucas Tomás, del Instituto Internacional San Telmo. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

## ENTREVISTA CON DON JAVIER CASAS

### P. *¿Qué recuerdos guarda de la época de estudiante?*

- R. En mi niñez y juventud viví en diversas ciudades españolas; creo que fueron al menos ocho cambios de residencia, lo que no me permitía conservar los amigos. Siempre tuve interés en mis estudios por las asignaturas de ciencias y me gustaba hacer experimentos; llegué a construir un aparato de radio que me pareció tan bueno como los mejores que se vendían entonces. La decisión de estudiar ingeniería fue bastante dependiente de una conversación fortuita que tuve con un ingeniero amigo de la familia.

El paso por la Escuela de Ingenieros me aportó poco, pues encontré mucha inercia y profesores que estaban muy alejados de los alumnos. Intenté terminar la carrera en el extranjero, pero no lo conseguí. En los dos últimos años trabajé como profesor en una academia privada, lo que me sirvió para aprender mejor algunos temas que había oído desarrollar a mis profesores de ingeniería.

En el verano anterior a mi último curso conseguí que una empresa francesa, Saint Gobain, me ofreciera unas prácticas remuneradas en una fábrica de vidrio plano cerca de Lille, al norte de Francia; era una planta modélica con la última tecnología de entonces. Fueron los dos meses mejores de toda mi carrera y en los que más aprendí. Era feliz perdiéndome por todos los rincones de la fábrica hasta llegar a conocerla perfectamente; tenía largas charlas con obreros y supervisores que pacientemente me enseñaban sobre el terreno todo lo que me interesaba sobre la fabricación del vidrio. Esta experiencia me sirvió meses después para preparar mi proyecto final de carrera. También pensé que me ayudaría a encontrar trabajo al terminar pero no fue así.

Próximo a terminar mi carrera, dos amigos de mi promoción me hablaron muy bien de un nuevo master que acababan de empezar en el IESE.<sup>2</sup> Decidí seguir su ejemplo, sobre todo después de comprobar que no me era fácil encontrar un trabajo auténtico de ingeniero. Había conseguido dos ofertas pero eran para trabajos de contenido comercial; pensé que si no iba a poder trabajar como ingeniero, el master era la alternativa que mejor me prepararía para trabajar en una empresa. Cuando el IESE me admitió tuve una gran alegría, no compartida por mis padres que pensaban que debía empezar a trabajar sin esperar más. Por ello, decidí utilizar una posibilidad que tuve de endeudarme con un banco para pagar la matrícula y atender a mis pequeños gastos.

El IESE me deslumbró; se cuidaban los detalles y casi todo era perfecto. Los profesores tenían ganas, ilusión y eran muy accesibles; un gran contraste con mi experiencia anterior de siete años. La convivencia con mis compañeros era buena y constante. Por fin tuve la sensación de que aprovechaba bien el tiempo y de que aprendía.

---

<sup>2</sup> Escuela de negocios creada en 1958 y ubicada en Barcelona, perteneciente a la Universidad de Navarra.

Al terminar tuve cuatro ofertas de trabajo que me parecieron excelentes pero, sin tiempo para decidirme por una de ellas, dos profesores me ofrecieron incorporarme al IESE. Acepté enseguida a pesar de que la remuneración era muy inferior a la de las otras ofertas, hasta el punto de que suponía tener que endeudarse para poder vivir. Para resolver este problema el IESE adelantaba una cantidad mensual fija, casi del mismo importe que el sueldo, que yo debería devolver más adelante cuando los ingresos por consultas me lo permitieran. Me incorporé al área de finanzas, aunque la oferta original la habían hecho dos profesores de otro departamento; me costó tomar esta decisión ya que sentía por ellos una gran admiración y afecto.

P. *¿Qué enfoque dio a su trabajo en el IESE?*

- R. Para mi era evidente que tenía que completar mi formación con un doctorado en Estados Unidos. La ocasión surgió meses después cuando la Fundación Ford me ofreció una beca, pero con un plazo muy breve para incorporarme; poco después, la escuela de negocios de Harvard me aceptó como alumno pero una serie de acontecimientos hicieron que al final fuese a Stanford<sup>3</sup>, con cierta desilusión por mi parte pues estaba convencido que Harvard era la mejor alternativa posible. Después me daría cuenta de que la suerte me había llevado a la mejor escuela para mí.

En agosto del 68, después de adelantar mi boda, inicié el viaje con mi esposa deteniéndonos en Boston, donde decidimos comprar un coche que financiamos con la devolución de los billetes de avión que teníamos hasta San Francisco. Cruzamos en coche el país que nos pareció inmenso y llegamos a Stanford doce días después casi sin dinero.

Vivimos allí cuatro años espléndidos llenos de recuerdos gratos. La universidad nos alojó en una pequeña vivienda de dos plantas en el campus universitario; el sitio era magnífico y el clima primaveral casi todo el año. Pensé que el paraíso terrenal tenía que haber estado en California. Mi mujer encontró un trabajo de media jornada en la biblioteca de la universidad, que le permitió mejorar mucho su inglés y hacer nuevos amigos. Cuando al tercer año de nuestra estancia nació nuestra hija nos sentimos muy acompañados por ellos pues eran como una segunda familia. La convivencia en aquel país nos enseñó muchas cosas y a mi me dejó una huella muy profunda; me llamó mucho la atención ver en la vida diaria de aquellas personas su iniciativa y optimismo, el apego a sus derechos individuales, el recelo hacia la concentración de poder, la preferencia hacia los mercados libres y su compromiso con unos principios éticos. Volver de allí, y adaptarnos de nuevo a la vida española, nos costó mucho.

Mis comienzos como estudiante en Stanford fueron difíciles pues mi inglés era deficiente, pero encontré comprensión en los profesores que aceptaron mi propuesta de

---

<sup>3</sup> La universidad de Stanford está situada junto a Palo Alto, al sur de San Francisco en California; se fundó en 1885 y cuenta con más de 1.700 profesores y unos 16.000 estudiantes; de éstos, más de 7.600 son postgraduados y un 33% de ellos son extranjeros. La escuela de negocios se fundó en 1925 y tiene 125 profesores, 740 alumnos en el programa máster, 100 participantes en el programa doctoral y unos 1.000 empresarios pasan cada año por sus cursos.