

## EN MEMORIA DE ANTONIO VALERO Y VICENTE

*Por José Ocáriz*

*Profesor Emérito del Departamento de Contabilidad y Control, IESE*

El Director General, Jordi Canals, me ha pedido que en esta ceremonia de homenaje a Antonio Valero, pronuncie unas palabras, lo que hago con mucho gusto, pues los muchos años de convivencia con Antonio en el IESE han ido generando en mí la conciencia de un deber de gratitud hacia él y una honda amistad. Antonio es una de las personas a las que más he visto esforzarse por transmitir a todos los que le rodeaban –y, por tanto, a mí– algunas ideas, y, sobre todo, comportamientos y valores, que todavía hoy, después de una larga vida profesional, me parecen extremadamente importantes. Ideas, valores y comportamientos que él se esforzaba por vivir, a menudo de forma heroica.

Antonio Valero tenía 33 años, era Doctor Ingeniero Industrial y Catedrático de la Escuela de Ingenieros Textiles de Terrassa, cuando recibió el siguiente encargo del Beato Josemaría Escrivá: «Tenéis que hacer algo desde la universidad por ese mundo de los empresarios». A partir de aquel momento, puso todo su empeño en diseñar e impulsar algo totalmente nuevo en nuestro país: el IESE. Fue un auténtico pionero.

En una entrevista realizada por aquel entonces, cuando el IESE comenzaba su andadura, dejó claro al periodista cuál era su visión de conjunto del mundo de la empresa: «De la misma manera que todos los actos del hombre pueden tener un valor sobrenatural, igualmente casi todos tienen una vertiente económica, y en una sociedad libre, el elemento más importante para que los actos sean económicamente buenos es la capacidad y la actitud de los directivos de las empresas».

Lo que Antonio Valero veía, en claro contraste con la mentalidad en España en los años cincuenta, era, como quedó patente también en aquella entrevista, que «los directivos toman la mayoría de las decisiones impor-

tantes para un país, hacen rentable el dinero y crean trabajo, que es un instrumento básico para que se den determinadas acciones sociales fundamentales para la felicidad humana».

«La formación de un directivo —afirmaba en un discurso pronunciado como presidente de la Asociación Europea de Centros de Perfeccionamiento en la Dirección de Empresas— no termina con unos estudios universitarios o superiores, y tampoco le basta al directivo el éxito de su empresa para pensar que su sistema de pensamiento es útil y válido. El mundo cambia y cada momento requiere nuevas soluciones a los problemas. El cambio de las estructuras requiere un cambio de mentalidad de los que las hacen, y para ello es necesario la formación permanente. Además, las decisiones sólo se toman en contacto con los problemas concretos, de un modo activo, con varias cabezas pensando mejor que una.»

En la entrevista anteriormente citada, Valero explicaba que «la primera virtud del directivo es conocer su responsabilidad, la de su función. Además, debe saber ver el futuro: perspectiva y prospectiva. Y, finalmente, debe conocer sus propios límites, es decir, el punto de equilibrio entre las propias limitaciones y las posibilidades de actuación».

Todo ello se reflejó en el carácter que supo imprimir al IESE, en el que se reflejaban sus ideas sobre la economía, la sociedad, la empresa, la labor del directivo y la tarea de formación, y, sobre todo, sus propias capacidades y virtudes como directivo, como profesor, como promotor y como persona. El IESE que él fundó se salía de los moldes de lo que entonces se llevaba, no sólo en España, sino, desde muchos puntos de vista, en el mundo. Su generosidad, su esfuerzo y su tesón configuraron en él una personalidad muy rica, de la que yo sólo quiero señalar algunos de los rasgos que a mí más me han llamado la atención.

En primer lugar, quiero destacar en Antonio Valero su magnanimidad. Puso sus capacidades, de un modo activo y creativo, al servicio de una misión de gran alcance. Puedo afirmar que el IESE de hoy es un desarrollo de la idea que ya estaba en la cabeza de Antonio desde el principio: formación permanente de los directivos, y muy especialmente de la alta dirección, internacionalidad de profesores y alumnos y de los contenidos de la docencia e investigación, etc. No puedo dejar de mencionar, por ser a mi juicio enormemente revelador de su magnanimidad, el que desde un principio

pusiera el IESE un enorme esfuerzo para que los profesores adquiriésemos una formación del máximo nivel. Nos enviaba a Estados Unidos a estudiar, cuando pudiera parecer una locura, dados los escasos recursos económicos de los que entonces se disponía. Se buscaban becas y ayudas, y lo que parecía conveniente hacer, se hacía.

Su magnanimidad se reflejaba también en su exigencia de un trabajo diario bien hecho, y en la confianza que demostraba con sus colaboradores: enseñaba a decidir y delegaba. Soy testigo de excepción, sobre todo en los años en que fui adjunto suyo, de su esfuerzo para que todos sus subordinados nos perfeccionásemos como personas y como profesionales. Además de la virtud de la magnanimidad, e íntimamente ligada con ella, Antonio poseía también la de la prudencia. Para concebir y perfilar el IESE, consultó con muchas personas, y se informó de qué es lo que había por el mundo, viajando y haciendo viajar a sus colaboradores.

Otra característica de Antonio: era un amigo leal de sus amigos, y tenía muchos. Su amistad le llevaba a querer lo mejor para sus amigos, aun cuando a éstos les resultara —diré mejor, nos resultara—, a veces incómodo. Hasta tal punto nos proponía metas altas a los que colaborábamos con él que, a veces, llegué a pensar que se engañaba, y que uno de sus defectos era el valorarnos más de lo que en realidad valíamos. He dicho que lo llegué a pensar, pero ahora me parece un pensamiento irrelevante. Lo importante es que, cuando se proponen metas altas, aun cuando difíciles, si uno intenta alcanzarlas, crece, y eso es lo que —para mí no tiene duda— pretendía Antonio. También es verdad que por sus exigencias y reprimendas, a veces, nuestra reacción podía ser negativa, de enfado y rechazo, pero estoy seguro que Antonio ya contaba con ello.

Vivía lo que enseñaba. Tuve siempre la conciencia de que se esforzaba no sólo por vivir, sino por transmitir valores e ideas a través de su comportamiento; por eso podía luego exigir. Exigía, y mucho, pero antes se lo exigía a sí mismo. He dicho que Antonio era un amigo leal de sus amigos; pues bien, entre éstos estábamos sus colaboradores. Su amistad era algo más que el sentimiento recíproco de entendimiento mutuo. Quería a los demás de un modo activo, y por eso quería siempre lo mejor para ellos. Yo diría que era empresario hasta en esa faceta tan personal: marcaba metas para sacar lo mejor de cada uno.

Antonio sabía motivar. Quizá fuera el trato con Antonio lo que me llevó a escribir, en mis primeros años en el IESE, que un directivo de empresa, para ser un auténtico líder, debía poseer y ejercer con sus subordinados, en suficiente medida, tres capacidades: la de administrar, la de formar y la de motivar. Pienso que Antonio poseía las tres, y ejercía en grado elevado las dos últimas: la de formar y la de motivar. Era un directivo "locomotora", capaz de tirar hacia delante de sí mismo y de otros hacia la realización de un proyecto.

Enfocaba las cuestiones atendiendo a lo esencial, y esto era sumamente importante para que hiciéramos las cosas sin perdernos por las ramas. Pensar primero en los objetivos deseables y luego en los medios necesarios. En forma sintética y de diversas maneras, nos decía cosas como «haz lo que debas y, luego, busca el dinero; lo contrario no suele funcionar».

Los obstáculos no eran una respuesta. Aprendí de él que cualquier objetivo es un reto que no puede ser abandonado simplemente porque ha cambiado alguna circunstancia, que puede parecer decisiva sin serlo realmente. Más aún: las circunstancias cambiantes forman parte del reto. Esto lo aprendí en carne propia. Recuerdo que, en una ocasión, me había encomendado una tarea pero, una vez iniciada, surgieron factores que me llevaron a pensar que aquel objetivo había dejado de ser interesante, y desistí de intentar alcanzarlo. Se lo expliqué a Antonio, y me pareció que quedaba convencido, pero al cabo de dos o tres semanas me di cuenta de que esto no era así. Su opinión me llegó, madurada y reposada, a través de José Figuerola, entonces Director de Personal Científico, que me dejó bien claro que no había cumplido el encargo encomendado porque, cuando el objetivo es válido, parte del encargo consiste en modificar los factores que lo hacen más difícil o aparentemente desaconsejable. La consecuencia inmediata fue un gran enfado por mi parte, pero el resultado final fue para mí una importante lección práctica: un directivo tiene que alcanzar los objetivos de los que se ha responsabilizado, si éstos son válidos, y no dar cien explicaciones de por qué no los ha alcanzado –lo cual, por cierto, es bastante común. Aun cuando sigo pensando que las razones que me hicieron desistir del objetivo eran válidas, la lección que se me dio también lo era.

Los grandes hombres son a veces difíciles de tratar. Antonio era un gran hombre, muy exigente, y por ello, en ocasiones podía resultar arduo trabajar a su lado. Como he dicho anteriormente, no perdonaba una, pero era habitual que, inmediatamente después de una reprimenda o censura a algún subordinado, se deshiciera en elogios hacia él ante los que estaban al tanto del asunto. Las primeras veces que fui testigo de esto quedé muy sorprendido, pero también fue para mí una gran lección.

Antonio era tenaz, o si se prefiere, tozudo. Tenía la tozudez de buen "maño", pero no el defecto de la terquedad. Cuando creía que algo en el IESE debía ser de determinada manera, no cejaba en el empeño porque así se hiciera. Siendo yo director del Programa Master, pude comprobarlo en multitud de ocasiones.

No toleraba las opiniones hechas a la ligera o dichas de un modo caprichoso o frívolo. Así lo hacía ver en clase cuando alguien decía algo que, a su juicio, no estaba suficientemente fundamentado y argumentado. Esta no aceptación de la superficialidad era particularmente llamativa cuando oía alguna crítica respecto de alguna persona, y llegaba al máximo cuando se ponía en duda la buena intención del criticado, que él, por principio, siempre dejaba a salvo.

Una patente cualidad de Antonio era la rapidez con que se hacía cargo de las situaciones o de aquello que querías explicarle. Algunas veces, al parecerme que se "pasaba" y que no me había dejado exponerle todo el asunto, yo protestaba, y él, enfadado, me demostraba que sí se había enterado. Otras veces yo le mandaba "a paseo" –por supuesto en mi fuero interno: él era mi jefe.

Era un hombre de gran corazón y con un gran pudor por mostrar sus sentimientos, que frecuentemente ocultaba tras una aparente frialdad, que yo llamaría "funcional". Recuerdo, cuando murieron mis padres, lo cariñoso que estuvo conmigo y las confidencias que me hizo sobre el dolor tan grande que seguía teniendo por la pérdida de los suyos. Le costó horrores dejar de llevar una corbata negra. Y un detalle, quizá nimio, pero para mí muy significativo, del amor por su madre, era que insistía siempre en que se pusiera, tras su apellido paterno, "Valero", el materno, "Vicente", y para mí es evidente que no era porque quedase más claro de quién se trataba. Como pequeña muestra de lo que estoy diciendo, recuerdo que en un libro

que le dediqué y puse sólo Antonio Valero, me pidió que añadiese Vicente, aunque era patente que se notaría que era un añadido.

Hace poco, Leopoldo Abadía, que también fue adjunto suyo, me decía: «Antonio era un hombre muy cariñoso. Sabía separar la bronca de las 2 de la tarde de la cena divertida de las 9 de la noche. Un día en que un hijo mío lloraba a todo llorar, dijo: no os preocupéis, y lo durmió en 30 segundos».

Bueno, Antonio: acabo de decir algunas cosas sobre ti, y ahora quiero dirigirme a ti personalmente –y, sin que sirva de precedente, sin dedicarte ninguna tarascada, de esas que tú y yo nos dedicábamos, a cuál más aragonesa. Cuando estabas aquí, entre nosotros, hiciste muchas cosas grandes, entre ellas la de fundar el IESE. Y nos consta que nunca dejaste de tenerlo en el corazón y en la cabeza. Pues bien: en esto, no cambies, y ahora que puedes más, échanos una "manica" pidiendo al Señor por el IESE, por Jordi, por todo su personal, por los participantes en sus programas, por todos sus antiguos alumnos y por todos los que estamos aquí, que te queremos. Un abrazo, Antonio.

## ANTONIO VALERO: UN EJEMPLO DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE CONTINUO

Por Juan Carlos Vázquez-Dodero

Profesor Ordinario del Departamento de Contabilidad y Control, IESE

Excmo. Sr. Rector Magnífico, querido Director General, compañeros de claustro y de trabajo en el IESE y fuera del IESE, señoras y señores.

Me cabe el honor y el placer de dirigirme a ustedes en este entrañable acto, en mi condición de participante de la primera promoción del Programa Doctoral del IESE. Fui yo, hace 33 años, el 50% y el número dos de aquella promoción, que encabezó el Profesor José Luis Lucas. Es estupendo haber sido el número dos, que no el primero, alguna vez en tu vida. Antonio Valero siempre fue número uno: innovó y creó, se salió de cauce y sus aguas fertilizaron nuevos campos...

Entre los rasgos que dentro de la riquísima personalidad de nuestro querido Antonio Valero ha destacado el Profesor Ocáriz, hay dos que me parecen dignos de particular atención y que yo pude percibir muy pronto, desde la privilegiada atalaya de aquella primera promoción del Programa Doctoral del IESE: su capacidad de innovar y su constante deseo de aprender. En nuestros días, tanto la innovación como la formación permanente son moneda corriente. Pero hace casi medio siglo, España y Europa desconocían ambos conceptos, que no eran de habitual presencia, no ya en los medios de comunicación, sino incluso en las instituciones académicas. Antonio Valero fue toda su vida un innovador y un convencido de la formación permanente. Trataré de explicarles a ustedes por qué afirmo tales cosas y por qué ambas virtudes me parecen envidiables, y más hoy, tanto para los ciudadanos en general como para los empresarios y directivos en particular.

Todos sabemos que el Profesor Valero inició la andadura del IESE en 1958, acompañado por los Profesores Cavallé, Farrán, Huerta, Termes y algunos más. El Beato Josemaría le había encomendado que pensase en