

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

cómo la recién nacida Universidad de Navarra podría atender a las necesidades de mejora profesional y humana de un grupo de ciudadanos socialmente muy importante, aunque entonces reducido: los empresarios y los directivos de empresa.

Pero lo que seguramente no es tan conocido es que Antonio Valero decidió hacerlo de forma completamente original: las actividades del IESE comenzarían por los altos directivos y no por los universitarios, como siempre hasta entonces se había hecho y se continuaba haciendo. Decía Antonio que la vida real precede y dirige a la academia, al derecho y a toda otra formulación del quehacer humano. Empresarios y directivos eran para él el crisol en el que se debía formar un claustro de profesores orientados a la acción para conseguir lo útil y lo justo. Lo relevante para una escuela de dirección y negocios eran —y son— los altos directivos en ejercicio. Los diferentes MBA, el Programa Doctoral y lo demás, ya vendrían más adelante —de hecho, la primera promoción del Master no arrancó hasta 1964, y el Programa Doctoral no tuvo sus primeras clases hasta octubre de 1969.

He ahí, pues, una creación del Profesor Valero que se refiere a cómo hacer de manera diferente algo que ya existe. Pero también fue un innovador en cuestiones que se refieren al contenido de las tareas. Un ejemplo sobre el que no me extenderé es la idea de módulo de una tarde y una mañana por semana en los programas regulares de perfeccionamiento de directivos, algo en lo que también fue pionero el IESE.

Otro ámbito en que Antonio Valero supo dar lo mejor de su capacidad innovadora, y sobre el que tengo información de primera mano, fue el Programa Doctoral. El Programa Doctoral del IESE fue diseñado con una orientación más profesional y docente que puramente académica. El IESE es una escuela profesional cuya razón de ser es la mejora de las empresas en todo el mundo, a través de la formación integral de sus directivos, como medio para mejorar toda la sociedad en general. Y su principal objeto y actividad es la docencia, en lo que ha alcanzado, en poco más de 40 años, prestigio mundial.

Antonio Valero, junto con los Profesores Josep Faus y Josep Riverola, que le secundaron en la tarea de diseñarlo y ponerlo en marcha, entendió que el Programa Doctoral del IESE debía orientarse a la preparación de profesionales de la docencia activa, capaces de enfrentarse en clase

con empresarios y directivos para ayudarles a mejorar en su comprensión y en sus disposiciones para el quehacer de los negocios y de la dirección de personas. El nivel del Programa Doctoral debía ser alto, tanto en la formación de contenidos como en la metodología, y con una decidida orientación práctica.

Yo había hecho el MBA en el IESE y había tenido la suerte de disfrutar de la guía de un singularísimo jefe de equipo, que fue Don Juan Manuel Elorduy, a la sazón Secretario General del IESE y profesor del Departamento de Política de Empresa —que así se llamaba entonces—, el cual supo encontrar en su apretada agenda el tiempo necesario para atenderme y orientarme. Tanto tiempo, que evitó que el 1 de noviembre de 1967 yo abandonara el Programa Master, porque me parecía que todos los profesores estaban completamente chiflados: en lugar de enseñarme se empeñaban en algo que a mí me parecía más una diversión... y, además, un tal Juan Antonio Pérez López me había puesto a caldo en mi primer informe. “Me largo”, me dije. Y Juan Manuel me dijo que sí, que de acuerdo... pero que lo hiciera una vez hubiera acabado el trimestre. O sea, después de descansar unos días en Navidad. De esto va a hacer 35 años. Y como se ve, aquí continúo...

Poco tiempo después descubrí, en el Programa Doctoral, de dónde había sacado Juan Manuel Elorduy aquella energía para usar sabiamente retales de su tiempo con afán de atender personalmente a cada alumno: del ejemplo que Antonio Valero daba, dedicando a sus colegas de claustro y a los alumnos de los programas la atención y tiempo que cada uno precisase.

Aquel maravilloso Programa Doctoral, que hemos cursado algunos profesores de la actual plantilla —Velilla, Miller, Rahnema, Chinchilla, Rodríguez, Segarra y otros—, así como medio centenar de profesores repartidos por el mundo, trataba de prepararnos para ser investigadores y consultores competentes, capaces de llegar a ser los mejores docentes, al servicio de profesionales de contrastada experiencia en el quehacer empresarial. Además, habíamos de mostrar nuestra idoneidad para sacar adelante las instituciones en las que íbamos a servir.

Pero lo esencial, el núcleo de nuestra preparación y formación, era la clase. Todo lo demás —estudiar, investigar, escribir, publicar, hacer consultas,

etc.—debía orientarse a hacernos unos excelentes profesionales de la docencia en dirección de empresas. Y por eso, aquel Programa Doctoral tenía seminarios que iban más allá de los convencionales y que versaban sobre consultoría, pedagogía activa, dirección de instituciones académicas y otros temas, nada frecuentes —entonces y ahora— en otros programas similares.

Les contaré una pequeña intimidad que guardo con celo en mi corazón. Terminada la parte teórica de un Seminario de Dirección de Instituciones Académicas que Antonio Valero nos impartió al Profesor Lucas y a mí, en la segunda fase del Programa, allá por 1970, pasamos a la parte "práctica", que determinaría la calificación. Me asomé cuando el Profesor Valero me dijo que debía dedicarme a lo que hoy se llama *fund raising*, que es una forma cultista, aparentemente fina y sobre todo oscurantista, de hacer lo que en mi tierra siempre se ha llamado dar sablazos.

Al principio, me asusté, pero al final del seminario llegué a sacar buena nota, gracias a la inestimable ayuda del entonces Secretario General, Don Francisco Sanllehí, y de empresarios comprensivos y bien dispuestos, admiradores de la labor y figura de Antonio, como Joan Malagelada, a la sazón Consejero Delegado de Hoechst, o Pepe García-Ballester, Consejero Delegado de Heller Factoring. Todos ellos, y otros cuantos, se mostraron capaces de atender, comprender y complacer a un chaval de 25 años que pedía dinero para las inversiones del IESE en instalaciones, doctorados, comunicaciones, biblioteca, etc. Fueron ellos los que me regalaron aquella buena nota y, sobre todo, la seguridad para toda mi vida de que, quien pide para una causa noble, hace un gran favor a quien puede ejercer el desprendimiento y la generosidad. A todos ellos les debo esa enseñanza. Pero sin la idea —y, por qué no, también el reto— de Antonio Valero ("la nota depende de lo que traigas..."), nada hubiera sido igual.

¿Qué aprendí de mi maestro Antonio Valero como innovador? Creo que me inculcó dos cosas en particular. La primera: me enseñó a pensar. Piensa libremente e imagina lo inimaginable, parecía ser su lema; discurre al revés y no temas al absurdo, porque el absurdo contiene una parte de la verdad a la que sólo puede acceder quien no la teme. La segunda se refiere al realismo: no innova —decía— quien, ahído de saberes, se anda por las nubes, sino quien es, además de osado, tremendamente realista. Innovar quien, a partir de la realidad, es capaz de hacer una lectura diferente de lo que la

primera evidencia dicta. Ejercicio duro y humilde, pero divertido y muy enriquecedor. Gracias, Antonio.

El otro rasgo que quiero destacar de la personalidad intelectual y humana del Profesor Valero es su constante deseo de aprender. En cierta ocasión, le oí contar que había dejado un sabrosísimo puesto en un consejo de administración porque ya no aprendía nada y creía haber aportado casi todo lo que podía aportar. Una nueva exigencia de la vida —el cuidado de su padre enfermo— le pedía pasarse todos los fines de semana en Zaragoza, y había que liberar tiempo de su agenda. ¿Qué eligió como renuncia? Aquello en lo que creía aprender menos, fuera cual fuera el coste en términos económicos. A un padre de familia ya numerosa y creciente, como yo era, aquel gesto le pareció, en parte, incomprensible, y en parte, magnífico.

Pero no acaba ahí la cosa... Es sabido que Antonio Valero colaboró en la elaboración y puesta en práctica de planes estratégicos de empresas que siempre han mostrado particular afinidad al IESE, sea en el sector editorial, la banca, la imagería en porcelana o en otras muchas. Pero no muchas personas han llegado a saber o recuerdan que Antonio pilotó el diseño del primer gran plan estratégico de Renfe, en los setenta, con un gran equipo de profesores de esta casa. Y que allí enseñó y aprendió. Y como se lo pasaba bien y aprendía mucho, según confesó él mismo, sirvió junto a Francisco Lozano, entonces ministro de la Vivienda, Arquitectura, Urbanismo y Ordenación del Territorio, como Secretario General Técnico.

Y siempre se tomó muy en serio su responsabilidad en la política, como asesor de varios ministros, miembro fundador de Centre Català, fundador y vicepresidente del consejo de gobierno de Unió de Centre de Catalunya, fundador y secretario general de Centristes de Catalunya, en el equipo político de Antón Canyellas, y como candidato en algunas elecciones. Cierta día, después de un varapalo electoral, le pregunté por qué se había prestado a ser el número dos de un Ministerio sin mayor relevancia, o a militar activamente en una formación política sin opciones reales de triunfo. «Muy sencillo, me dijo, aprendo mucho para mis clases.»

El Profesor Valero me aportó tantas cosas que me parece que podría pasar un largo rato con ustedes para hacerles partícipes de mi deuda de gratitud con él. Pero creo que ya les he ofrecido un par de botones de muestra: primero, no tengas miedo nunca, ni a la hora de innovar, ni a la de pedir

dinero, ni en nada que sea noble. Y, segundo, aprende continuamente de todo. De este modo, dejó en sus mentes y en sus corazones una parte de la impronta que dejó en mí mi querido maestro, junto con otros a quienes tácitamente tributo también mi reconocimiento, agradeciéndoles la paciencia con la que han atendido a mis palabras.

Muchas gracias