

# Alfonso Nieto

## Un visionario infatigable



Para **Alfonso Nieto**, soñar era un verbo siempre conjugado en presente. El futuro que proyectaba se realizaba en un presente de trabajo esforzado y bien aprovechado. Estas páginas ponen de relieve desde diferentes facetas su carácter visionario, anticipador e incansable. En 1969, siendo director del instituto de Periodismo de la Universidad de Navarra, puso en marcha junto a los conocidos periodistas **Emilio Romero** y **Luis María Anson** una operación destinada a convertir el periodismo en estudio de rango universitario superior. Sin embargo, en sus notas personales de aquellas reuniones, aparecen ya conceptos como imagen y publicidad, germen de lo que serían las titulaciones de Comunicación Audiovisual y Publicidad y Relaciones Públicas, desarrolladas a principios de los años noventa. Como creador de la disciplina de Empresa Informativa, no deja de sorprender que su última clase como profesor Emérito de la facultad de Comunicación fuera impartida precisamente en el Máster en Gestión de Empresas de Comunicación, programa que a partir de septiembre se ofrece en versión *executive* en el campus urbano de la Universidad de Navarra en Madrid. Un legado más de sueños esforzados y trabajados.

**Mónica Herrero**

Decana de la facultad de Comunicación  
de la Universidad de Navarra.





## Pionero de la empresa informativa



Alfonso Sánchez Tabernero

EN 1967 TUVO LUGAR LA GUERRA de los Seis Días entre Israel y una coalición de países árabes. Ese mismo año comenzó la dictadura militar griega; Yemen del Sur se independizó de Gran Bretaña y en España el Tribunal Supremo declaró ilegal al sindicato Comisiones Obreras. En el ámbito de la comunicación, los Beatles lanzaron su famoso disco *Sgt. Pepper's, Life* recibió el prestigioso National Magazine Award y se produjo la primera transmisión global de televisión por satélite. También en 1967 se publicó la primera monografía en lengua castellana –y una de las primeras del mundo– sobre aspectos económicos y

de gestión de compañías propietarias de medios informativos: *El concepto de empresa periodística*; el autor fue **Alfonso Nieto**, que inició entonces una tarea docente e investigadora que se prolongó durante casi medio siglo.

Los estudios de Empresa Informativa –disciplina que en inglés ha acuñado el nombre de *Media Management and Economics*– han florecido en las últimas décadas: se publican revistas internacionales especializadas –como el *Journal of Media Economics*, el *International Journal on Media Management* o el *Journal of Media Business Studies*–, se han creado

asociaciones internacionales, hay másteres sobre esas materias y varios centenares de profesores investigan y enseñan cómo se gestionan las empresas de comunicación.

El desarrollo de esta disciplina científica es paralelo al crecimiento de las compañías y a la comercialización de los mercados: hasta los años ochenta, los medios audiovisuales en Europa estaban controlados por los gobiernos nacionales, y la prensa pertenecía casi siempre a familias que tenían más interés en influir en la opinión pública que en lograr grandes beneficios.

“En época no lejana se calificó a la prensa de cuarto poder; actualmente el poder de comunicar es poder cero. En ocasiones, ese poder domina sobre los que dominan, decide sobre los que deciden, juzga a los que juzgan, crea modas y las destruye; de hecho, está en la raíz de otros poderes. Otras veces, el poder cero alcanza su máxima nobleza y es poder para servir a quienes no tienen poder, para procurar el bien común, para desvelar injusticias que, de otro modo, quedarían ocultas”.

Extracto de su discurso de investidura como doctor *honoris causa* de la Universidad Austral, Argentina (2002).

### HITOS

- Primer catedrático de Empresa Informativa en España (1976).
- Publicó 14 libros, entre los que destacan *El concepto de empresa periodística* (1967), *La empresa periodística en España* (1973), *La prensa gratuita* (1984), *Cartas a un empresario de la información* (1987), *Concentración informativa en España: Prensa diaria* (1989) y *Empresa Informativa* (1993).
- *La prensa gratuita* y *Cartas a un empresario de la información* los escribió siendo rector. **Francisco Ponz**, su predecesor en rectorado, le aconsejó investigar dos horas al día. Y así lo hizo: “Había días que me quedaba sin comer, pero todas las semanas procuraba sacar diez horas, y en verano muchas más”.
- Recibió invitaciones de numerosas universidades e instituciones internacionales, entre ellas la del departamento de Estado del Gobierno de Estados Unidos, para impartir conferencias y lecciones sobre empresa periodística en 21 universidades norteamericanas.

por adelantarse a su tiempo. En *La empresa periodística en España* (1973), **Nieto** explica que los medios españoles van a emprender una transición de un entorno más bien ideológico y literario a una realidad predominantemente comercial. En *La prensa gratuita* (1984) vaticina la eclosión

de ese sector periodístico, que tendrá lugar quince años más tarde. En *Cartas a un empresario de la información* (1987) detecta los problemas que generará la evolución de la propiedad familiar –con editores comprometidos con sus productos– a las compañías que cotizan en bolsa y se obsesionan con los resultados a corto plazo. En *Concentración informativa en España: Prensa diaria* (escrito con **J. Mora** en 1989) estudia ese fenómeno poco antes de que el Parlamento Europeo se plantee poner límites a las posiciones dominantes en el mercado de la comunicación. En *Servicios comerciales de información* (escrito con **A. Sánchez-Tabernero** en 1996) anticipa la aparición de los servicios de información y entretenimiento que los usuarios podrán recibir en sus ordenadores personales, hecho que se popularizaría poco después con el desarrollo de internet.

Sólo una monografía suya escapa a ese empeño por descubrir nuevos panoramas: se trata de su famoso manual, *Empresa informativa*, escrito con **Paco Iglesias** en 1993. Publicó esa obra para ayudar a sus alumnos, a los que siempre atendió con gran dedicación y generosidad. Quizás sin saberlo del todo, quería que quienes se formaban junto a él compartieran su coraje y su magnanimidad.

**Alfonso Nieto** tuvo muchos discípulos pero también tuvo un maestro en el ámbito de la opinión pública: aprendió de **San Josemaría Escrivá**, Fundador de la Universidad de Navarra, la relevancia de las profesiones de la comunicación y el papel central de los propietarios, directivos y gerentes de medios en la configuración de la sociedad. Esa enseñanza explica en buena parte la generosidad y el sentido épico con el que afrontó toda su vida.

**Alfonso Sánchez Tabernero** es vicerrector de Relaciones Internacionales de la Universidad de Navarra y catedrático de Empresa Informativa.



# Persona, creatividad y comunicación institucional



Elena Gutiérrez  
José María La Porte

DON ALFONSO NIETO utilizaba dos despachos habitualmente: uno cuando trabajaba en la Universidad de Navarra, en Pamplona, y otro cuando viajaba a la Universidad de la Santa Cruz, en Roma. En ellos, como él solía decir, pensaba sobre la rica realidad de la Comunicación, con mayúsculas. Su ritmo pausado, reflejo de una serena vida dedicada a la inteligencia, convivía con el empuje juvenil propio de un emprendedor e innovador, capaz de advertir cuestiones apenas exploradas. Como en cada una de las áreas en que trabajó en su carrera académica, en el ámbito de la comunicación institucional legó un paisaje rico, con grandes frutos, resultado de un cultivado amor por el estudio, con buen humor y derrochando magnanimidad intelectual. Este modo de trabajar ha suscitado una cultura que pervive entre sus decenas de discípulos y colegas.

Una de sus primeras tesis doctorales dirigidas sobre la comunicación institucional fue defendida en la Universidad de Navarra,

en 1979 por **José María Desantes**, cuando apenas se habían iniciado en España los estudios de doctorado en las recientemente instituidas facultades de Comunicación. Posteriormente le siguieron decenas de tesis dirigidas. Décadas después, en 1996, impulsó la creación de la facultad de Comunicación Institucional en la Universidad de la Santa Cruz en Roma. Varias estanterías de sus despachos están ocupadas por las tesis, y ofrecen una instantánea inigualable para comprender su desprendimiento y altura de miras. También se acumulan múltiples ficheros de tapas verde o azul, con centenares de cuartillas con sus notas, testigos de miles de horas de silencioso trabajo para renovar e introducir actualidad a su conocimiento. Su metódico e intenso modo de trabajar le permitía impartir docencia en las universidades de Navarra y Santa Cruz, así como en Brasil, Argentina, Chile y más de veinte universidades americanas.

Sus enseñanzas no se limitaban a una mera difusión de conocimientos; hacía partícipe a su interlocutor del poder creador de la inteligencia, y como todo gran maestro, le ayudaba a elevar la mirada e ir en busca de esa “salida de la incertidumbre” que bien apuntaba en su último borrador, hoy inédito: *Comunicación institucional e intangibilidad: reflexiones sobre su valoración*. En este texto dice: “La relación de comunicación aporta conocimientos e informaciones, proporciona certeza para ‘salir’ de la incertidumbre”. En el escrito ahonda en ideas que desde hacía años trabajaba: ¿cuál es el objeto de la relación comunicativa? ¿Es el motor de la comunicación la intangibilidad? Las ideas determinan la toma de decisiones de las personas, y por eso la comunicación de instituciones debe atender con rigurosidad al conocimiento generado en dicha relación. Esta apreciación supone para académicos y profesionales un modo de entender la disciplina alejado de los tradicionales enfoques funcionales o técnico-instrumentales. Don **Alfonso** desentraña el verdadero valor de la comunicación institucional: ésta se engrandece con las ideas, en una inteligencia humana capaz de suscitar relaciones para generar un contenido útil porque ayuda a re-conocer a las personas, según le gustaba decir, una imagen fiel de la realidad que tienen ante sus ojos. Por tanto, instituciones y públicos son interlocutores en condiciones de dialogar,

“La capacidad de influir de la comunicación no siempre es visible, pero siempre puede reducir la fuerza comunicadora de la competencia dependiendo del contenido del mensaje. El contenido objeto de comunicación difunde, en mayor o menor medida, la visión que la institución tiene de sí misma y procura que los destinatarios se identifiquen con esa visión. El valor intangible comunicado depende del valor que la institución le da, de su identificación con la realidad, de la transparencia al comunicar la identidad”.

Alfonso Nieto.

## HITOS

- Su último libro lo escribió en italiano, en 2006, para la facultad de Comunicación Institucional de la Universidad de la Santa Cruz en Roma: *Economía della comunicazione istituzionale*.
- Sus últimos días los dedicó a una investigación titulada *Comunicación institucional e intangibilidad. Reflexiones sobre su valoración*.

de hacer uso de su inteligencia para mejorar sus vidas. En un sugerente artículo en 2001 sobre la “Economía de la apariencia y el mercado de la información”, apunta que hay un poder de comunicación, reflejo de la natural asimetría entre públicos y organizaciones; de hecho “poder de comunicar es la situación de dominio intelectual que incide en las decisiones de personas e instituciones públicas y privadas”.

La literatura académica y profesional abunda, sin embargo, en un poder de comunicar asentado en modelos de gestión de la reputación, gestión de percepciones o influencia en la agenda pública y en los medios. Sin embargo, la definición del profesor **Nieto** muestra un uso profunda-

mente radical y preciso de los conceptos, tan propio de su costumbre por consultar el diccionario de la Real Academia. Según encontramos en una de sus acepciones, dominio es “buen conocimiento”, y los profesionales de la comunicación de instituciones deben, primero, conocer la realidad verdadera para ejercer una situación de dominio intelectual que desemboque en la transmisión de una imagen fiel a las personas destinatarias. Y dicha labor profesional tiene efectos, está encaminada a incidir en otros, a moldear sus percepciones, a motivar comportamientos. De ahí la prontitud con la que Don **Alfonso** cayó en la cuenta sobre la trascendencia de la disciplina.

En todas sus reflexiones, clases, escritos y acción de gobierno, reconocía que la comunicación sirve para hacer aparecer en la mente de las personas mensajes, contenidos, en definitiva, ideas que las instituciones comunican para que las personas las utilicen como buena brújula para decidir. Por ello, como sostiene en su escrito inédito, “el motor de la comunicación es la intangibilidad, lo intangible ‘crea’ relaciones entre personas con horizontes prácticamente ilimitados”. Su confianza puesta en los horizontes ilimitados de la persona se proyectó en su ‘tiempo’, del que él se sabía usufructuario.

La persona no es dueña de su tiempo, escribió en un ensayo, y por eso debe emplearlo con gratuidad, darlo a los demás. Miles de personas hemos disfrutado del suyo, el de un maestro que sigue inspirando a profesionales y académicos de los cinco continentes. No es casual que en sus despachos se distribuyan por igual las decenas de tesis doctorales que dirigió junto a algún reloj de arena, obras de **Platón**, **Xenofonte** y **Séneca**, libros de proverbios de diferentes culturas e historias humanas discretamente escondidas en el reverso de postales. Sus despachos han sido mudos testigos y espacios que instantáneamente se volvían acogedores cuando llamabas a su puerta y Don **Alfonso** respondía con una sonrisa y un: “Adelante”, aunque dicha palabra no era una simple invitación a pasar.

**Elena Gutiérrez** es profesora de la facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra.

**José María La Porte** es decano de la facultad de Comunicación Institucional de la Universidad de la Santa Cruz.



De visita en Estados Unidos.



Durante una Apertura oficial de curso.



Con Francisco Iglesias.



Con Ángel Arrese y Joaquín Navarro Valls.



Presidiendo un acto como Rector.



Con Álvaro del Portillo.



Durante su homenaje, en 2003.

CURRICULUM

- Licenciado en Derecho (1954).
- Doctor en Derecho por la Universidad de Oviedo (1957).
- Director del instituto de Periodismo de la Universidad de Navarra (de 1969 a 1972).
- Primer decano de la facultad de Ciencias de la Información de la Universidad de Navarra (de 1972 a 1974).
- Vicedecano de la facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid (de 1974 a 1977).
- Vicerrector de la Universidad de Navarra (de 1977 a 1979).
- Rector de la Universidad de Navarra (de 1979 a 1991).
- Medalla de Oro de la Universidad de Navarra (2002).
- Doctor *honoris causa* por la la Universidad Austral de Buenos Aires (2002) y por la Universidad Pontificia de la Santa Cruz (2007).
- Condecoración "Cruz de Carlos III el Noble de Navarra" otorgada por el Gobierno de Navarra en reconocimiento a "una labor universitaria muy notable, tanto en los ámbitos de investigador docente como en el de la gestión" (2009).



En su última visita a la iglesia fortaleza de Santa María de Ujué.



Con Alfonso S. Tabernero y Aires Vaz.



Con José Javier Uranga.



Disfrutando de la naturaleza en Zuasti.



En una comida con el departamento.



De excursión en Ujué.

# Un gran universitario



Jaime Nubiola

NON RECUSO LABOREM. Estas palabras —“No rehúso el trabajo”—, atribuidas a **San Martín de Tours**, expresan bien la actitud de entrega con la que **Alfonso Nieto** asumió el cargo de Rector de la Universidad de Navarra en abril de 1979 y que desempeñó con abnegada fidelidad durante algo más de doce años. De **San Josemaría** había aprendido ese lema que puede aplicarse con justicia a su vida.

Asumir el rectorado de la Universidad no fue un plato apetecible para él. No le gustaban ni los papeles, ni las reuniones, ni la complejidad burocrática de la administración universitaria, ni los detalles tantas veces tediosos de la ordenación académica. Gracias a Dios, pudo contar como Vicerrector con el profesor **Francisco Ponz**, que le había precedido los trece años anteriores en el cargo y que continuó durante los doce siguientes llevando una parte principal del peso burocrático de la Universidad. Desde el primer día hasta el último, **Alfonso Nieto** estuvo muy agradecido al profesor **Ponz** por su colaboración en el buen gobierno de la corporación académica. Esa sabia distribución de funciones permitió que **Alfonso** diera lo mejor de sí, que pusiera al servicio de su trabajo como Rector sus magníficas cualidades personales, su buen carácter, su manera de ser tan atractiva que impregnaba su magnánimo comportamiento.

Cada mañana, al llegar al Rectorado, solía dedicar algo más de una hora a despachar papeles con el Secretario General, a contestar la correspondencia y atender las llamadas telefónicas con la valiosa ayuda de su secretaria, **María Teresa Igúzquiza**. Durante el resto de la mañana y hasta la hora de comer, atendía pacientemente a numerosas visitas: desde el embajador de

un país latinoamericano o un empresario con afán de colaborar con la Universidad, hasta la madre de un alumno que le traía unas pastas que ella misma había hecho o un profesor preocupado por su jubilación. Todos salían de su despacho felices por su cordial acogida. “Pensaba continuamente en los demás, en dar alegrías, y continuamente se le ocurrían geniales iniciativas”, ha escrito **María Teresa**.

Por las tardes, solía trabajar en el Departamento L de la biblioteca en sus temas de empresa informativa y de ordinario todos procuraban respetar ese tiempo, que dedicaba a leer, escribir y tener conversaciones más reposadas. Mantuvo este régimen de trabajo durante los doce años de su mandato, solo alterado por los frecuentes viajes —casi siempre a Madrid— con motivo de las reuniones de Rectores —a veces para él agotadoras— o por otros compromisos semejantes.

**Alfonso Nieto** quiso centrar su actividad como Rector en las personas, en la cordial atención de todos dentro de la Universidad y fuera de ella. En los años no fáciles de estreno de la democracia en España, **Alfonso** abrió sus brazos —y los de la Universidad— a todos. Por ejemplo, preparó con ilusión en el Rectorado un sencillo comedor para poder ofrecer con discreción su generosa hospitalidad a gobernantes y políticos de cualquier signo. Nadie escuchó nunca de sus labios un comentario peyorativo o amargo hacia la clase política, ni siquiera hacia aquellos que ocasionalmente pusieron notables obstáculos para el desarrollo de la Universidad. Cuando en julio de 1980 el Edificio Central sufrió el primer atentado, **Alfonso** vino de Inglaterra con una carta del Gran Canciller en la que nos invitaba a rezar por



“Mirar el futuro de la Universidad es apostar por servir sin esperar ni atender a los aplausos. Si otros dicen que somos los mejores, se lo agradecemos pero no nos lo creemos, porque en la vida de la inteligencia lo mejor siempre está por llegar. Aquí, el éxito personal cede paso a la continuidad de una institución donde los plazos son siglos”.

Discurso con motivo del homenaje que le ofreció la Universidad de Navarra en 2003.

quienes cometían esas violencias para que se arrepintieran de sus descaminos. Muy unido a Mons. **Álvaro del Portillo**, **Alfonso** contagiaba siempre paz y serenidad a su alrededor.

Otros tres rasgos de su perfil que cabe también destacar: su amor a la libertad, una exquisita humildad y un sentido profundísimo de fidelidad. Por ejemplo, en aplicación del reglamento de la Junta de Gobierno, encargó a un carpintero que preparara una urna elegante y académica para la mesa de reuniones, de manera que un asunto debatido pudiera resolverse mediante votación secreta sin que nadie se sintiera coartado al emitir su voto, aunque

fuera más joven o su opinión fuera distinta de la del rector o de la mayoría. **Alfonso** tuvo en mucho el gobierno colegiado; nunca pretendió hacer “su” equipo de gobierno ni se consideró imprescindible. Al día siguiente de ser relevado como rector por el profesor **Alejandro Llano**, marchaba por seis meses a Manchester para estudiar e investigar: con extraordinaria elegancia transmitía que había terminado su labor al frente de la Universidad.

Por encima de todo, en la vida de **Alfonso Nieto** como rector de la Universidad de Navarra hay que destacar su fidelidad, su visión sobrenatural, su unión cordial con Dios y con cada persona. Fueron años

importantes en la historia y el desarrollo de la Universidad y —con la ayuda de Dios y de tantas y tantos— su trabajo fue enormemente fecundo. Como escribía Mons. **Echevarría** al recibir la noticia de su muerte, “**Alfonso** se ha presentado ante Dios con las manos llenas, como fruto de su entrega y su fidelidad a la llamada”.

**Alfonso Nieto** fue un gran universitario: han pasado veinte años de su rectorado y quienes trabajamos junto a él nos sentimos verdaderamente privilegiados.

**Jaime Nubiola** es profesor de Filosofía. Fue Secretario General de la Universidad de Navarra entre 1979 y 1991.

# El maestro Nieto



Mercedes Medina,  
Fco. Javier Pérez Latre  
y Ángel Arrese

EN EL MUNDO de la Universidad es muy común hablar de los maestros, de los profesores que han dejado huella intelectual en un campo del saber, que cuentan con buen número de discípulos, y que de una u otra forma hacen escuela. Sin embargo, no siempre los denominados maestros pueden mostrar una hoja de méritos sobresaliente en las actividades universitarias más sencillas, en el día a día de su relación con los alumnos y con los colegas. Se ha hablado y se seguirá hablando sobre el legado intelectual de Don Alfonso Nieto como maestro en el campo de la empresa informativa y la economía de la información, pero igualmente importante ha sido la huella que ha dejado en sus colaboradores más cercanos y en los alumnos; una huella que marca el camino de cómo se debe hacer excelente el día a día del trabajo universitario. Sus clases, la relación con sus doctorandos y el modo de afrontar la vida en el Departamento son buenos ejemplos de esa huella.

**LAS CLASES.** Don Alfonso disfrutaba como pocos dando clases. Para él, el contacto con los alumnos, la conexión de inteligencias que se producía en las aulas, y después, ya uno a uno, en su despacho, eran expresión máxima de la vida universitaria. Él quería a los alumnos, y los alumnos le querían. Y le querían porque se daban cuenta de que Don Alfonso se esforzaba por hacerles pensar, por activar sus neuronas, por ayudarles a mirar un poco más allá del rutinario día a día, o de la aparente novedad de lo último. En los cursos de grado, conseguía ese objetivo hablando de los balances y cuentas de resultados, del código de comercio y los tipos de propiedad, o de la “progresión



funesta” de la estructura de negocio de las empresas informativas; en el posgrado y en el doctorado, forzaba sus inteligencias con temas genuinamente “nietianos”, para que se apartaran de los tópicos, de la falsa seguridad que da la investigación descriptiva que sólo mira al presente y al pasado, y se habituasen a trabajar en el mundo de los conceptos, los valores y las ideas.

Pero nadie podrá decir que el profesor Nieto estaba en las nubes, o vivía en ese mundo de las ideas que tan alejado suele estar para los alumnos. Más bien al contrario. Don Alfonso podía hablar de la importancia del tiempo en los mercados de la comunicación –una idea quizá muy genérica–, pero el alumno acababa experimentando esa preocupación intelectual por el tiempo en el día a día de las clases. Don Alfonso las preparaba minuciosamente, con orden y eficiencia; cumplía

siempre su programa; preparaba en fichas y notas todas las ideas que quería transmitir; dejaba a la improvisación tan sólo el tiempo que merece; y pedía ese mismo esfuerzo a los alumnos. Durante muchos años, fueron famosos sus exámenes con cronómetro: cada pregunta un tiempo limitado, exacto, sin muchas concesiones para el rollo y el “chau chau”. Más o menos las mismas –o sea, muy pocas– que las que se permitía en su oratoria, siempre atractiva y cuidada, sugerente y convincente.

O Don Alfonso podía hablar largo y tendido de la importancia del poder de informar, un concepto quizá lejano para un joven de veinte años; pero al mismo tiempo era capaz de aterrizarlo en los problemas cotidianos del directivo de los medios en sus magníficas *Cartas a un empresario de la información*, que gracias al profesor Iglesias, produjeron un delicioso volumen (inédito) de *Cartas al profesor Nieto*, de

los alumnos de Empresa Informativa de la promoción de 1987. Nunca la “Empresa Informativa”, la asignatura que durante tantos años dictó Don Alfonso, fue una empresa fácil. Con sus alumnos, como con sus colegas, el profesor Nieto era exigente, ambicioso; no quería que nadie perdiera el tiempo desaprovechando las cualidades y destrezas que Dios le había dado. Pero quizá en pocos profesores se hacía realidad de forma tan genuina la idea de la “exigencia amable”, incluso cuando el desenlace feliz sólo llegara tras varias convocatorias fallidas. Siempre había una sonrisa, un ánimo sincero, un deseo cariñoso de convertir los pequeños o no tan pequeños calvarios cotidianos del alumno en motivo de aprendizaje, de experiencia vital útil para el resto de sus días. Una de cal, y otra de arena; exigencia, y comprensión; ambición, y sana modestia. Era su particular estilo docente.

**EL DEPARTAMENTO.** La vida en el Departamento de Don Alfonso estaba marcada por su presencia, alentadora y exigente al mismo tiempo. Alentadora porque abundaban las risas, el sentido del humor (fomentado por su actitud ligeramente socarrona) y sus amenos relatos. Exigente porque brillaban sus hábitos de trabajo, que procuraba fomentar en los demás con su pasión por aprovechar el tiempo. Era también una vida muy humana, porque el afecto y el respeto impregnaban el ambiente. Don Alfonso, además, siempre daba las gracias.

Nunca le faltaba tiempo para estudiantes de licenciatura, doctorado, familiares de amigos suyos, y otras personas que acudían a visitarle. Practicaba lo que podríamos llamar su “política de puertas abiertas”. No se recuerda que dijera nunca que no podía charlar un rato. A veces aparecía también por nuestros despachos

para preguntar sobre dudas o modos de expresar ideas en inglés, o para aclarar un concepto que estaba explorando. A pesar de la distancia de edad y sabiduría, Don Alfonso nos trataba como sus colegas y trabajábamos juntos. Le recordamos en las reuniones semanales de investigación escribiendo ideas en sus cuadernos con su caligrafía elegante (siempre tomaba notas) y prestando atención a nuestros planteamientos.

Don Alfonso quería hacer escuela. Proponía directamente una tesis a alumnos de 2º de carrera, sugiriendo temas originales y atractivos (*The Economist*, las agencias de medios, el patrocinio deportivo, la calidad en televisión, la creatividad publicitaria, el mercado de revistas, entre otros). Y entonces, él mismo se ponía a trabajar esos temas detenidamente e iniciaba un contacto intenso con los candidatos, compartiendo textos, fichas e ideas (dejaba cientos de notas firmadas con referencias y artículos, con su habitual “por si interesa”).

Tenía un especial talento para hacer memorable lo cotidiano. Por eso tantos recuerdan frases que les dijo, o ideas que les transmitió en esas conversaciones en su siempre impecable despacho de la biblioteca. Para empezar, tratar de llegar antes que él por las mañanas era misión imposible. Y los sábados por la mañana, allí estaba también, trabajando con sus libros y artículos, con música clásica de fondo.

Hablar del Departamento que construyó Don Alfonso es hablar de unos temas de investigación, pero también del calor humano, el afecto y la alegría que había a su alrededor. Quizá la “institución” que refleja mejor ese clima es “el café de las once”. A esa hora, los que no tenían clases u otros compromisos se daban cita en la sala de reuniones para comentar cuestiones de la industria de los medios, la actualidad informativa, la historia de la Universidad, el tiempo y los relojes, los temas que trabajábamos unos y otros... También celebrábamos los cumpleaños en torno a un café, unas galletas o bombones que alguien (otra tradición que “impuso” cordialmente D. Alfonso) había traído de su último viaje. En los últimos años, hablábamos con frecuencia de Italia y sus queridas clases romanas. La sala de reuniones fue adquiriendo un clima cada vez más fami-

liar, también porque allí fuimos guardando antiguos recuerdos de su familia, como un organillo o una vieja gramola.

Especialmente dotado para la amistad, a Don **Alfonso** le gustaba a veces organizar comidas del Departamento. Con él compartimos almuerzo en Napardi, en el Mesón del Camino (Enériz), o en Ujué. El 10 de mayo de 2011 estuvimos en el último de esos encuentros gastronómicos, en Sta. María de Ujué, comiendo y disfrutando de sus explicaciones, ya que había participado directamente en la restauración de esta joya del románico navarro y conocía todos los detalles de la Iglesia-fortaleza. Fue un día inolvidable, del que además guardamos fotos estupendas.

Trabajo, afecto, buen humor, alegría, respeto, afán por aprender y aprovechar el tiempo. Son los rasgos del Departamento que Don **Alfonso** nos ha dejado.

**LAS TESIS DOCTORALES.** Una de las facetas donde mejor se puede esbozar el carácter de Don **Alfonso** y su amor al trabajo bien hecho es en su tarea como director de tesis doctorales. Siempre entendió que hacer la tesis es mucho más que la escritura de un libro, es contribuir a la formación intelectual e integral del doctorando. Con esta finalidad procuró que quienes hacíamos la tesis con él pasáramos un tiempo en el extranjero. Pero no sólo nos facilitaba irnos, sino que asumía los riesgos y nos seguía de cerca. Sus cartas, casi quincenales, siempre eran atinadas: “¿Cómo va el inglés? ¿Qué materias –en concreto– vas a tener en el primer trimestre del master? ¿Te acuerdas alguna vez de que debes hacer la tesis? ¿Recuerdas que nadie del Departamento ha perdido el ánimo por encontrarse en un mare-magnum?”.

Nos animaba a estudiar inglés, pero animaba yendo por delante. En una de sus cartas de 1991 desde Manchester, donde se trasladó cuando dejó de ser rector, decía que “con el paso del tiempo, uno llega a la conclusión de que para aprender inglés es necesario poner los mismos medios que para aprender cualquier otra cosa: paciencia, constancia, interés. Pero además hace falta una buena dosis de entusiasmo, sobre todo con la pronunciación”.

Además de aprender idiomas, el doctorando debía revisar toda la bibliografía

#### HITOS

- Fue profesor de más de treinta promociones de periodistas.
- Dirigió más de una veintena de tesis doctorales.
- Se jubiló de la docencia en 2002, pero siguió trabajando e investigando en la Universidad hasta unos meses antes de fallecer. Cuando le preguntaban por su jubilación definitiva, respondía: “Uno no se jubila hasta que se muere: si Dios da capacidad, cabeza, interés y ánimo, ¿por qué no seguir trabajando? Otra cosa es que se cumplan las normas y, si uno no debe dar docencia ordinaria, no la da. Para eso cobra la pensión”.

relacionada con su tema de estudio. Sus consejos demostraban el buen hacer del artesano. La revisión debía ser “reposada, sin prisas, con ánimo de aprender. Sin distracciones caprichosas que se detengan en lo que gusta aunque nada tenga que ver con la tesis”. Añadía: “Digo esto porque en esa sección de libros y revistas hay considerables posibilidades de perder el tiempo”. Sin embargo, ante la tentación de saltarse una hilera de libros en la revisión porque “casi seguro no dicen nada”, sugería que era “el momento de bajar al departamento y ponerse a leer un libro de Historia o de Poesía, y con calma... volver a retomar la tarea de revisar, libro por libro, todos” los que se encontraban en la sección de Comunicación de la biblioteca. Su amor por los libros le llevaba a recomendar visitar las librerías, “al menos una vez al mes”.

Le gustaba recalcar que a lo largo de la tesis se descubre mucho más de lo que finalmente acaba escrito. El esfuerzo sirve para futuras investigaciones y para enriquecer la docencia. Por eso, siempre animaba a tener una visión amplia relacionada con el objeto de estudio. Al revisar otras secciones, no directamente relacionadas con el tema de tesis, decía: “Quedarán en la memoria títulos y temas que puedan servir

para ayudar a otras personas, que en su día, empiecen donde tú terminas”. Formaba para formar, para hacer equipo.

Otra de sus enseñanzas tenía que ver con la elaboración de fichas: “Cualquier idea, anécdota, dato, referencia, que parezca interesante, convendrá que quede recogida en una ficha de forma que se pueda localizar enseguida”. Siempre recalca que hay que tener ideas propias y que todo dato –“verificado, comprobado, cuantificado”– debe servir para anticipar una idea propia. En este sentido, animaba a ser prudente y moderado con las fotocopias, no sólo por evitar gastos innecesarios (que también es cosa importante), sino por “sinceridad con uno mismo en la investigación”. Decía con humor: “Compruebo que muchas personas se están mareando con datos y trabajos de fotocopias, que archivan y clasifican para ... romper cuidadosamente al cabo de un año”. En su opinión, cualquier cosa que se afirma debe ir corroborada con un dato.

Sus cartas no dejaban de incluir alusiones que emanaban inmenso cariño por la persona que las recibía. Sabía cómo convertir los defectos ajenos en puntos de unión y simpatía. En una de ellas se leía: “Tu carta-fax ha llegado perfectamente, aunque en trozos que recomponer, lo cual –conociéndote– es lo más natural del mundo”.

Como esta breve semblanza deja ver, eran muchos los intereses –profesionales, culturales y personales– que preocupaban a Don **Alfonso**, y no había carta en la que no hiciera partícipe de las andanzas, hazañas y trayectoria de los demás miembros del departamento. Sirva como detalle el último párrafo de una carta del 24 de diciembre de 1991, en la que manifiesta su ternura, generosidad y magnanimidad. Indicaba: “Por cierto, dile a **Carmen** [secretaria del Departamento] que la carta que llegó abierta contenía 200 ptas. de lotería que me envió mi profesora de música (me enseñó solfeo cuando tenía 8 años). Ahora ella se acerca a la maravillosa edad de 90 años y tiene un sobrino-nieto estudiando en la Universidad de Navarra. ¿Quién se habrá quedado con la lotería? En fin, que Dios reparta suerte”.

**Mercedes Medina, Fco. Javier Pérez Latre, y Ángel Arrese** son profesores del Departamento de Empresa Informativa de la Universidad de Navarra.

# Lo último en **IESE** insight

[www.ieseinsight.com/review/es](http://www.ieseinsight.com/review/es)

## Un mundo cambiante: anticípese al futuro

- Amenazas globales: diagnóstico y acción
- ¿Podemos gobernar los riesgos sistémicos?
- Las 10 habilidades que necesitarán sus empleados
- Viaje al futuro con la planificación de escenarios

### Y además...

- El arte de crear una experiencia cultural
- ¿Puede un volcán poner en jaque una cadena de distribución?
- La transformación de la policía de Nueva York, una lección de gestión del cambio

- Entrevista a Howard Schultz, CEO de Starbucks  
El aroma de un buen negocio