

CAPÍTULO 37

LA DOCENCIA DE VICENTE SALAS Y SU IMPACTO EN LA CARRERA PROFESIONAL DE TRES ALUMNOS

Javier Cebollada*

Jesús Díez Grijalvo**

Santiago Jaúregui Fonellosa ***

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo del libro homenaje a Vicente Salas se recuerda su docencia en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza en la década de 1980-1990 por tres antiguos alumnos suyos. Somos tres alumnos que hemos seguido trayectorias profesionales distintas (uno en el mundo académico y universitario, otro en la administración pública y el tercero en la empresa privada), pero nos une haber sido alumnos de Vicente en la misma época. También nos une el reconocer que ha sido, sin duda, uno de los profesores que más recor-

* Javier Cebollada fue alumno de Vicente en la Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza (promoción 1983-1988) y en cursos de doctorado; Realizó la tesis doctoral en la Universidad Pompeu Fabra bajo su dirección (1996); coautor en varios artículos académicos. Actualmente es catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad Pública de Navarra.

** Jesús Díez Grijalvo fue alumno de Vicente en la Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza (promoción 1983-1988), en cursos de doctorado y en el Máster en Gestión Pública (2009/10). Ha sido director general de Transportes e Infraestructuras en el Gobierno de Aragón (2011-2015), gerente del Aeropuerto de Teruel y consejero de varias empresas públicas. Actualmente es jefe del Servicio de Transformación Digital en el Departamento de Ciencia, Universidad y Sociedad del Conocimiento del Gobierno de Aragón.

*** Santiago Jaúregui Fonellosa fue alumno de Vicente en la Licenciatura de CCEE de la Universidad de Zaragoza (promoción 1985-1990). Es MBA Universidad de Edimburgo (UK), Máster en Dirección Comercial y Marketing ESIC, Máster en Dirección Financiera UNIV. DEUSTO, doctor en Derecho Universidad de Zaragoza y Doctorando en Economía Universidad Autónoma de Madrid. Trayectoria profesional: Dirección comercial en RSL Lennestadt, Alemania, 1993-1996; Dirección de Internacional INALSA, Zaragoza, 1996-2000; Dirección de Internacional ADAICO S.L. 2000-2005; Dirección Internacional GM GLOBAL SOLUTIONS 2005-2010; Dirección Internacional KOXKA 2010-2015; Dirección Gerencia GRUPO ISN Desde 2015; Docencia en Máster Dirección Comercio Internacional Universidad Pública Navarra desde 2015; Docencia en Derecho Internacional Privado Universidad de Navarra desde 2016. En la actualidad es socio director del Despacho SJAE (Jaúregui Asesores de Empresa) dedicándose a la consultoría internacional de diversas empresas e instituciones.

damos y que más nos ha influido en nuestras respectivas carreras profesionales. Además de valorar la enorme talla intelectual de Vicente, sin duda uno de los economistas de empresa más influyentes en las últimas décadas en España, también tenemos los tres una excelente valoración de Vicente como persona, y un recuerdo muy cariñoso de nuestra relación con él.

Somos tres autores diferentes y también nuestros recuerdos y forma de contarlos son distintos¹. En el caso de Jesús y de Javier, el retrato es sobre todo humano, aunque dentro de lo académico. Son recuerdos de la forma en que Vicente daba las clases, supervisaba una tesis doctoral, participaba en eventos o se relacionaba con los alumnos, salpicado con algunas anécdotas que todavía perviven en la memoria. En el caso de Santiago, centrado en las cualidades de Vicente Salas como docente y en la dedicación que demostró en la preparación e impartición de las clases.

2. JAVIER CEBOLLADA

En esta parte del capítulo voy a recordar mi relación con Vicente en los cursos de licenciatura y doctorado en los que él fue mi profesor, y la tesis doctoral en la que fue mi director. Quiero centrarme en aspectos que puedan ayudar a entender la dimensión humana de Vicente dentro del ámbito universitario y académico en el que lo he conocido. Estoy seguro de que otros coautores describirán con mayor detalle su dimensión intelectual y el contenido de su obra docente e investigadora.

2.1. La licenciatura

Mi primer contacto con Vicente fue en la licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales, en la Facultad del mismo nombre en la Universidad de Zaragoza. Durante mis primeros años en la Facultad asistí poco a clase. Compaginaba la licenciatura con estudios en la Escuela de Bellas Artes en la entonces Plaza José Antonio de Zaragoza. Muchos días tenía que decidir entre asistir a clase de microeconomía, pongamos por ejemplo, o de pintura, y no siempre elegía la primera. En otras ocasiones, siempre había algún compañero dispuesto a ir a jugar al guiñote al bar El Volante Aragonés en la Calle Doctor Cerrada en vez de ir a clase. Además, las aulas de los primeros cursos estaban masificadas, las clases eran poco participativas, y no había evaluación continua. Algunos profesores, no todos afortunadamente, se limitaban a escribir en la pizarra o a dictar sus apuntes. Por todo ello, la asistencia a clase era muy baja en algunas asignaturas, y era frecuente que los alumnos fotocopiaran apuntes de otros compañeros para estudiar. Tampoco era habitual estudiar en los libros.

¹ El orden de los autores ha sido determinado por sorteo.

Fue así hasta que tuve como profesor a Vicente, en la asignatura Economía de la Empresa de 4º curso de la licenciatura, en el año académico 1986/1987. La forma de dar clase de Vicente era diferente de la de los demás profesores. Como respuesta a los soplidos de desesperación de algunos alumnos que se empeñaban en copiar todo lo que Vicente explicaba, para tener unos apuntes perfectos, él recordaba a menudo que no tomáramos apuntes, que solamente escucháramos e intentáramos entender, porque, además, los apuntes mecanografiados de la asignatura (que luego se convertirían en el libro Economía de la Empresa de la editorial Ariel) se podían comprar en la copistería de la facultad.

De entre las muchas cosas que me llamaron la atención de las clases de Vicente recuerdo especialmente tres. La primera, su capacidad para relacionar todas las asignaturas de la carrera. Hasta entonces, la mayoría de los profesores se limitaban a explicar el temario de su asignatura, de manera que cada una se mostraba como un compartimento estanco sin apenas relación con las demás. Con Vicente entendí la relación entre las diferentes funciones de la empresa, el papel, y la razón de ser de la empresa dentro de la economía de mercado.

La segunda, su capacidad para navegar de manera eficaz y precisa entre lo abstracto y lo concreto, entre lo grande y lo pequeño. Cuando explicaba un concepto o una teoría, se movía con soltura entre la teoría económica y ejemplos e ilustraciones del mundo real, de manera que la teoría ayudaba a entender la realidad y viceversa. También podía poner tanto un ejemplo de una gran empresa multinacional como de una pequeña tienda de barrio, y eso nos hacía entender mejor los principios de la administración de empresas y nos motivaba más.

La tercera, la formulación matemática de teorías y modelos. Es cierto que en los primeros cursos habíamos tenido asignaturas de fuerte componente matemático, como las propias matemáticas, estadística, o micro y macroeconomía. Pero Vicente era capaz de dar sentido a las fórmulas, de hacer entender que la descripción verbal y matemática de una teoría era en realidad una misma cosa, solo que contada de manera diferente.

Tengo otros recuerdos de aquella época, a modo de anécdota. Una tarde de sábado vimos salir a Vicente de la facultad, y empezó a crecer entre nosotros la leyenda de que Vicente era uno de los pocos profesores que de verdad trabajaban. Conviene recordar aquí que, ni entonces sabíamos nosotros, ni tampoco ahora saben la mayoría de los ciudadanos, a qué se dedica un profesor universitario además de dar clase unas horas a la semana. También se corría la voz de que Vicente había estudiado en Estados Unidos, y eso hacía que tuviera un prestigio especial entre los estudiantes.

Todavía conservo el programa y los apuntes de la asignatura de Economía de la Empresa de 4º curso, tanto los mecanografiados de Vicente y Emilio Huerta, como los que yo tomé a mano. El programa es un ejemplo de corrección y fluidez en el uso del lenguaje escrito, y de un contenido en el que está lo importante y no está lo accesorio. Respecto a los apuntes, cada vez que los vuelvo a ver, me sigue sorprendiendo la cantidad de conocimiento que hay recogido en ellos, así como la precisión con que están explicados y relacionados los diferentes temas y conceptos, a través de texto, gráficas y ecuaciones. Diría que no sobra ni falta una coma. En el sitio web <https://bit.ly/3yrc82t> he dejado una copia del programa de la asignatura.

2.2. El curso de doctorado

El siguiente curso en el que fui alumno de Vicente fue el curso de doctorado Organización Industrial y Estrategia Competitiva impartido también en la Universidad de Zaragoza, que comenzó el 8 de marzo de 1991, un viernes a las 16:00 h. Lo recuerdo porque lo tengo escrito en mis apuntes del curso, de los que también he dejado una copia de las dos primeras páginas en la página web mencionada anteriormente. Creo que ese fue el curso académico en el que Vicente se incorporó a la Universidad Autónoma de Barcelona, así que impartía el curso los viernes por la tarde cuando volvía a Zaragoza a pasar el fin de semana.

Aunque no tengo un recuerdo detallado de ese curso más allá de los contenidos, sí que recuerdo que el contacto con Vicente fue mucho más cercano que en el curso de licenciatura. Recuerdo también que era un curso en el que teníamos que leer una serie de artículos académicos en inglés, y que como el nivel de inglés de los alumnos no era muy alto, nos organizábamos para traducirlos entre todos a español.

Durante ese primer año de cursos de doctorado en la Universidad de Zaragoza, por motivos que ahora no vienen al caso, me surgió la idea de continuar mis estudios fuera de Zaragoza, más concretamente en Barcelona. Hablé con Vicente sobre la posibilidad de ir a la Universidad Autónoma de Barcelona, y él me comentó que acababa de nacer una nueva universidad en Barcelona llamada Universidad Pompeu Fabra (la Pompeu, de ahora en adelante) que podía ser pionera en el mundo universitario español. Aunque no había en esa Universidad ningún profesor de referencia en el área de *marketing*, que era mi área de preferencia para hacer la tesis doctoral, sí que me habló de un profesor de estadística recién incorporado a esa universidad, Albert Satorra, cuyos temas de investigación en metodologías estadísticas podían estar relacionados con la investigación en *marketing*. Además, era una Universidad con muchos profesores que habían hecho el doctorado en uni-

versidades norteamericanas. En fin, parecía que esa nueva Universidad podía ser un buen lugar para hacer el doctorado.

2.3. La tesis doctoral

En septiembre de 1991 me incorporé a la Pompeu, junto con otra compañera también de Zaragoza. Durante los dos primeros cursos, además de impartir clases prácticas de Estadística y de Economía de la Empresa, realicé cursos de doctorado tanto en esta universidad como en el Instituto de Análisis Económico de la Universidad Autónoma de Barcelona, en la que Vicente era catedrático en el departamento de Economía de la Empresa. Recuerdo que como él volvía a Zaragoza todos los fines de semana, la compañera y yo hacíamos a veces el viaje de ida y vuelta a Zaragoza con Vicente en su coche. La vuelta a Barcelona la hacíamos los lunes de madrugada, de manera que llegábamos a Bellaterra, localidad donde está ubicada la Universidad Autónoma de Barcelona, antes de las 9 de la mañana. Recuerdo que me sentía privilegiado de viajar en el coche de Vicente y poder charlar personalmente con él durante unas horas, aunque siempre intentando no distraerle de la atención de la autopista, por la que viajábamos a buena velocidad.

Los profesores de economía de la Pompeu no tenían, en general, un buen concepto de los profesores españoles de Administración de empresas de aquella época (probablemente tampoco de los de ésta). Mientras que había un buen número de economistas generales que habían hecho la tesis doctoral en algunas de las mejores universidades norteamericanas, e incluso algunos eran profesores en ellas, en el lado de los profesores de Administración de empresas la situación era totalmente diferente. Salvo algunas excepciones, siendo una de las más notables Vicente, la inmensa mayoría habían hecho el doctorado en la misma Universidad que la licenciatura y tenían muy escasa experiencia y presencia internacional. Por ello, cuando propuse a Vicente como director para la tesis del máster en Economía la aceptación por parte de la Universidad fue inmediata. La continuación de la tesis de máster fue la tesis doctoral, en la que también Vicente fue mi director, junto con José María Labeaga en la última parte.

Durante la realización de la tesis doctoral aprendí muchísimo de y con Vicente. No me refiero solamente a conocimientos académicos, sino sobre todo a su manera de trabajar. Recuerdo su constancia, su capacidad de trabajo, su memoria, su inteligencia, su honradez intelectual, su humildad y su generosidad.

En cuanto a su *constancia* y *capacidad de trabajo*, puedo decir que Vicente siempre revisaba y daba retroalimentación de manera inmediata de cualquier

documento de avance de la tesis, fueran vacaciones, fines de semana o época de mucho trabajo para él. También me sorprendía siempre su *memoria*. Vicente acudía a las reuniones con pocos papeles encima de la mesa, pero siempre recordaba, mejor que yo mismo, el punto en el que había quedado la reunión anterior y lo que había pendiente para la presente. En cuanto a su *inteligencia*, siempre he pensado que Vicente es una de las personas más inteligentes que he conocido. Su capacidad para comprender problemas complejos, para pensar de forma abstracta, relacionar conceptos y variables, anticipar resultados, y al mismo tiempo para explicarlos de manera sencilla era asombrosa. En mis conversaciones con Vicente siempre he procurado estar muy atento, porque siempre he pensado que todo lo que él decía merecía la pena ser escuchado. Una de las cosas por las que siempre tengo presente a Vicente es por su *honradez intelectual*. Su interés por conocer el fondo de las cosas, el rechazo a los atajos, el rigor a la hora de abordar los temas de investigación, y su disposición a reconocer errores y carencias, han sido para mí siempre una referencia, de la que espero no haberme alejado demasiado.

En cuanto a su *humildad*, es una característica que se evidencia en el trato personal y en el debate intelectual. En el primero siempre es una persona correcta y cercana. En el segundo siempre huye del protagonismo y rechaza la soberbia, tan abundante en el mundo académico. Para destacar su *generosidad* puedo contar, como ejemplo, que nos reuníamos cada dos semanas, una vez en su Universidad y otra vez en la nuestra. Aunque creo que a él le gustaba venir a la Pompeu y a Barcelona, era un sacrificio importante de tiempo para una persona tan ocupada como él. Otra muestra de su generosidad es la gran cantidad de tesis doctorales que ha dirigido. Seguramente si hubiera dedicado más tiempo a trabajar junto con otros investigadores más cualificados, sus resultados de investigación hubieran sido incluso de mayor nivel.

2.4. La etapa posdoctoral

Tras la lectura de la tesis doctoral mi contacto con Vicente ha ido disminuyendo progresivamente, pero nunca ha desaparecido. Al principio de volver él a ser profesor en la Universidad de Zaragoza, lo visitaba con cierta frecuencia en su despacho de la Facultad. Lo recuerdo rodeado de montañas de papeles, siempre atento a las últimas publicaciones de las mejores revistas internacionales en todas las áreas de la economía y administración de empresas. Siempre he pensado de Vicente que sabe más de cualquier área de la Economía de la Empresa que los profesores que nos hemos especializado en ellas.

En los últimos años he coincidido con él ocasionalmente en el Programa de Doctorado en Gestión, Organización y Economía que ofrecen conjuntamente la

Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad de las Islas Baleares y la Universidad Pública de Navarra. En estos últimos encuentros he visto a Vicente como siempre y he recordado su perspicacia, otra de sus cualidades. Sin embargo, y esta es una apreciación personal en la que quizás esté equivocado, he creído notar también un cierto escepticismo hacia algunos aspectos del mundo académico respecto de los que lo creía fiel, como la aproximación científica a la Economía de la Empresa.

Siento curiosidad por saber qué hará Vicente cuando se jubile como profesor. ¿Seguirá leyendo artículos académicos e investigando? O por el contrario, ¿dejará radicalmente el mundo académico y se dedicará a alguna afición desconocida para mí? Espero tener la oportunidad de comprobarlo porque me gustaría seguir encontrándome con Vicente en los próximos años y tener el placer de seguir conversando con él.

3. JESÚS DÍEZ GRIJALVO

Mi semblanza de Vicente Salas la compongo a partir de mi contacto personal con él, en las clases y fuera de ellas, ilustrándola con algunas anécdotas que pretenden reflejar su lado humano más que el profesional².

Vicente Salas ha influido de forma trascendente en los que fuimos sus alumnos, tanto que muchos, más allá de considerarnos exalumnos, nos consideramos discípulos puesto que, más que profesor, lo consideramos sobre todo maestro.

Estudí Ciencias Económicas y Empresariales en Zaragoza entre 1983 y 1988. Había nacido, como la mayoría de los compañeros, a mediados de los sesenta. Éramos pues *baby boomers* en aquellos años ochenta en los que el acceso a las universidades ya no era un privilegio de unos pocos. Con una proporción creciente de estudiantes de una generación ya de por sí muy numerosa, el cóctel era perfecto para que nos encontrásemos en unas aulas masificadas, repletas de alumnos con poca vocación que, en consecuencia, formaban un grupo heterogéneo. En el primer curso, creo recordar que llegamos a estar hasta 400 alumnos en el Aula Magna de la Facultad, antigua capilla del hospital de la Facultad de Medicina, en la que teníamos dificultades para ver la pizarra y algunos profesores hablaban a través de un micrófono con un cable que dificultaba sus desplazamientos en el estrado. Los bedeles entraban todavía a anunciar “la hora”.

En ese y en los sucesivos cursos, muchos de los profesores se limitaban a dar sus clases como un trámite administrativo, como si se tratase de “un día más en la

² Para no desviar la atención de Vicente, he omitido los nombres de las personas que aparecen en estas notas.

oficina”. No digo que no hicieran bien su “trabajo en la oficina”, pero pocos despertaron en nosotros el afán por profundizar en la materia, muy pocos.

Hasta que llegamos a cuarto curso y nos encontramos con Vicente Salas como profesor de la asignatura de Economía de la Empresa.

Con independencia de que no pocos estudiasen con, digamos, profesionalidad, la principal motivación de muchos era la misma que la de muchos profesores, es decir, pasar “un día más en la oficina” y cumplir el expediente. Sin embargo, bastaron un par de clases de Vicente para que unos cuantos adelantáramos nuestra posición en el aula unas diez o quince filas para estar más cerca de él. Hasta los menos inclinados al estudio de la economía por vocación nos dimos cuenta de que Vicente no era uno más y aprendimos a querer nuestra disciplina, aprendimos a saber que podíamos ser útiles a nuestra sociedad y, además, empezamos a sentirnos economistas. Aún releo y encuentro ideas aplicables en alguno de los artículos que entonces nos recomendó, como *La miopía del marketing* o *El problema del Costo social*.

Visto con perspectiva, pienso que sus clases estaban al mismo nivel que podían tener las que se impartían en las escuelas de negocios más prestigiosas de España. Cuando a lo largo de mi vida profesional, me he encontrado con personas que completaron su formación en esas escuelas, me he dado cuenta de que manejaban de forma habitual muchos de los conceptos que Vicente nos había transmitido en aquel curso.

Aquellos conceptos que él nos explicó en sus clases, algunos aparentemente tan sencillos como el de riesgo, eficiencia y eficacia, los he aplicado con frecuencia a lo largo de mi vida profesional desde el punto de vista que él nos enseñó.

Cuando estaba en la segunda mitad del servicio militar, aquella “mili” que delata la edad de quien habla cuando en algún momento de la conversación la menciona, decidí iniciar los cursos de doctorado. Sin duda esta inclinación se debía a la influencia de Vicente. Recuerdo que le pedí que fuera mi tutor en los cursos de doctorado y aceptó sin ninguna condición. Es la primera vez que percibí que no sólo era un maestro, sino además un maestro generoso, pues me ofrecía lo más valioso de lo que disponía, su tiempo.

A la vez había iniciado un periodo de prácticas en un gran grupo inmobiliario local que me ofreció un contrato estable y atractivo al acabar la “mili”. Entonces pensaba ingenuamente que podía compaginar el trabajo con la asistencia a los cursos de doctorado, pero debí abandonarlos por prescripción empresarial; se me dejó claro que era libre para decidir, es decir, libre para hacer una de las dos cosas, pero no las dos a la vez. Antes de tomar la libre decisión, acudí a pedir consejo a Vicente

y de un modo naif le pregunté por la estabilidad de un posible trabajo en la universidad. Recuerdo que, con delicadeza, me dijo que, aunque era probable desarrollar una carrera académica en la Universidad, él no podía garantizar la estabilidad que se me ofrecía en la empresa. Y así pude percibir otras de sus cualidades, la sinceridad y la honradez. Así que sólo pude completar malamente un par de cursos de doctorado y tuve que abandonar ese proyecto.

Pasó mucho tiempo antes de que cambiara radicalmente mi trayectoria profesional. En 2004 pasé a trabajar en la administración pública aragonesa y en 2006 pasé a ser uno de los primeros funcionarios de la recién creada escala de economistas del cuerpo de funcionarios superiores del Gobierno de Aragón.

En seguida me incorporé al Servicio de Estudios del Departamento de Economía, entonces a cargo de una directora general muy competente y de gran capacidad, que pertenecía al círculo de Vicente, y tuve el privilegio de tener encuentros mucho más frecuentes que en los años de la empresa privada. Aquellos encuentros siempre estaban presididos por el calor humano y el afecto. En aquellos años pude apreciar de cerca otra de las cualidades innatas de Vicente, su bonhomía.

No me puedo resistir a relatar un pequeño episodio que muestra las cualidades personales de Vicente. En 2008 se organizó en Zaragoza el VIII Congreso Nacional de Economía dedicado a los mercados globales e innovación económica, pocos días después de la quiebra de Lehman Brothers. En uno de los descansos entre las diversas ponencias, un pequeño grupo de discípulos estábamos charlando con él sobre la tremenda recesión que se avecinaba. De pronto, Vicente nos preguntó cómo veíamos la situación económica y la actuación del Banco de España. Con mucha cautela respondimos tímidamente y él, como si fuera el que tuviera que aprender algo de nosotros, nos dijo algo así como que tal vez se podían haber hecho mejor las cosas. Esta pequeña anécdota en la que pide opinión y escucha a unos antiguos alumnos que poco le pueden aportar es reflejo de su enorme modestia, nunca falsa, virtud que no abunda en general y es particularmente rara entre los profesores y catedráticos de nuestras universidades. Su respuesta constituye un reflejo de su tremenda sinceridad y honradez intelectual. No sé cuántos profesionales en situaciones similares, pero tratando de asuntos poco menos que intrascendentes, serían capaces de asumir que algo no se ha hecho bien. Creo que tanto en la universidad, como en la empresa privada o en la función pública pocos lo harían.

Más o menos por aquellas fechas, Vicente puso en marcha un título propio de la Universidad de Zaragoza, el Máster en Gestión Sanitaria. El impacto de Vicente sobre mi carrera profesional, que es el título de este capítulo, me hizo

recomendar la matrícula a varias personas a las que quería bien, lo cual hicieron sin vacilar. En ese caso, los problemas vinieron después y fueron externos, por las dificultades administrativas de los alumnos para ingresar en la gestión pública de nuestra sanidad.

Esa dificultad, hizo que el siguiente intento tuviera otro enfoque y se optase por ofrecer la posibilidad de matricularse en un Máster de Gestión Pública a funcionarios del Gobierno de Aragón. Esto sucedió en 2009, por supuesto no tuve ninguna duda y me inscribí de inmediato. Era una nueva ocasión de disfrutar de la docencia de Vicente, en la que tuvimos el privilegio de ser un grupo de alumnos muy reducido, entre los cuales solo estábamos tres economistas, reflejo de la muy diversa formación de los alumnos. Lamentablemente, solo hubo dos ediciones de aquel curso.

Pero, en mi opinión, tuvo un gran impacto en los alumnos e indirectamente en la organización a la que todos pertenecíamos, la administración pública aragonesa. Un buen número de aquellos alumnos han tenido la ocasión de formar parte de los equipos de gobierno de esa administración y no me cabe la menor duda de que su aportación a la gestión pública fue mucho mejor gracias a la preparación y enseñanzas recibidas en aquellos cursos.

En sus clases, Vicente nos explicó, entre otras muchas cosas, cómo aplicar criterios de decisión al seleccionar políticas públicas, cómo encontrar soluciones negociadas aplicando la teoría de juegos, cómo la regulación no es inocua y afecta a la eficiencia del sistema y cómo cuando el coste de que se materialice un suceso adverso de gran magnitud obliga a distribuir los riesgos entre toda la sociedad. Eso, para los licenciados en derecho, arquitectos, matemáticos, veterinarios, médicos e ingenieros que participaban era realmente novedoso. Además, estos cursos tuvieron otros efectos colaterales positivos, puesto que generó una pequeña red de contactos que ayudaron a mejorar la carrera profesional de los alumnos.

El compromiso de Vicente por los servicios públicos se manifiesta plenamente en esta dedicación personal a la formación de personas para mejorar la gestión de esos servicios. Este empeño puede parecer modesto en comparación con la participación institucional a alto nivel en la que ha estado involucrado, pero su influencia en nuestra sociedad aragonesa no se puede desdeñar.

En los años posteriores, cada vez que tenía ocasión de visitar nuestra muy vetusta facultad, pasaba a saludar a Vicente que siempre, siempre, tenía un momento para tomar un café que indefectiblemente se empeñaba en pagar. En estos encuentros breves, cordiales y afectuosos su calor humano se manifestaba en su plenitud, mos-

trando siempre su conocida sonrisa mientras preguntaba con interés sincero por nuestro trabajo.

Y aquí quiero detenerme para señalar otra de sus cualidades, una que no siempre se señala cuando se habla de él, sus dotes de seducción. Ya he dicho que en todas sus clases Vicente tenía un poder de fascinación que cautivaba a la mayoría de sus alumnos por su capacidad para explicar fenómenos complejos de forma asequible y, en sentido contrario, teorizar hasta profundidades impensables sobre fenómenos que la mayor parte de nosotros tomábamos como un simple dato. Esa capacidad para abordar una cuestión, ampliar el foco a partir de ella, para luego converger de nuevo sobre la misma y seguidamente volver a abrir el foco, reiniciando ese proceso de convergencia y divergencia sucesivamente, es una virtud que pocos atesoran.

En cierto modo, eso es propio de personas con capacidad de seducción. Pero, en mi opinión, Vicente es, sobre todo, un gran seductor en las distancias más cortas. Te escucha con tranquilidad, sin prisa, atentamente, como si acaso pudiéramos revelarle algo que él todavía no supiese. ¿No es acaso el mejor seductor aquel que te hace sentir especial cuando le hablas? Pues creo que justamente eso sucede en su caso.

Y voy a acabar con otro episodio en el que solo alguien como él es capaz de comportarse así. Hace tres años, otra gran persona, que fue también discípulo de Vicente en la segunda edición del Máster de Gestión Pública, organizaba un título universitario de expertos en gestión de activos inmobiliarios. Yo simplemente colaboraba con él. La idea del organizador era abrir el curso con una personalidad relevante que ayudase a dar prestigio a una titulación que se planteó con mucha ambición y pensamos en el entonces jefe del Servicio de Estudios del Banco de España, ahora presidente. Para acceder a él recurrimos a Vicente que, tan generoso como siempre, se comprometió a ayudarnos y consiguió que el jefe de Estudios viniera a Zaragoza para la conferencia de apertura.

Antes de la sesión de inauguración del curso, tuvimos la oportunidad de coincidir en una comida con dos docentes de una titulación técnica y dos directivos de un banco local. La situación fue un compendio de aquello que no se debe hacer cuando te encuentras con dos colosos intelectuales como Vicente y el entonces futuro presidente del Banco de España. Resultó que la mayor parte del tiempo lo pasamos escuchando a quienes menos tenían que decir. Si bien el jefe del Servicio de Estudios intervino un poco más, creo que Vicente estuvo bastante callado la mayor parte de la comida. Permaneció atento, mostrando su habitual discreción, y solo habló en contadas ocasiones, una de ellas para formular una pregunta a la que

nadie de los presentes podía responder con solvencia, un clásico en él. Para sorpresa de alguno de los presentes, la pregunta de Vicente, lejos de hacer reflexionar a los más habladores y elevar el nivel de la conversación, los espoléó y se entregaron a lanzar su propia tormenta de ideas, algunas auténticas ocurrencias. Pero más sorprendente todavía es que Vicente permaneció realmente atento a lo que decían, sin ningún prejuicio e intentando extraer del fondo de lo que contestaban alguna idea apreciable, olvidándose de todo lo superfluo que acompañaba las respuestas. No estoy seguro de que lo consiguiera.

En la actualidad, mi trabajo como funcionario se desarrolla en el área del diseño de servicios públicos y transformación digital en el Gobierno de Aragón. No es casualidad que el compañero que coordina los trabajos sea también exalumno de aquel Máster de Gestión Pública y que estemos aplicando técnicas y conceptos trabajados allí.

Como se puede ver, no se me puede pedir que sea objetivo cuando hay que hablar de Vicente porque evidentemente no lo soy. Siento como un privilegio el hecho de poder participar en esta recopilación de artículos para su despedida como profesor universitario. Y espero que Vicente no nos prive de su saber a partir de ahora. Las instituciones pueden ser miopes, pero esa miopía no suele llegar a ceguera, y no ignorarán todo lo que Vicente puede seguir aportando al conjunto de la sociedad en general y de nuestra tierra en particular.

4. SANTIAGO JAÚREGUI FONELLOSA

La semblanza de Vicente Salas me hace volver la mirada a la última parte de la década de 1980 cuando un grupo numerosísimo comenzábamos nuestra Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales, que con el tiempo y siguiendo las nuevas directrices universitarias ha pasado a llamarse Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) de forma más autónoma y desvinculada del Grado en Economía. Eran años en los que la forma de impartir las clases, la transmisión de los contenidos y la evaluación de los conocimientos, necesariamente se veían afectados por la masificación propia de unos estudios muy vinculados a obtener una efectiva salida profesional y quizá, en una inmensa mayoría y como reverso de la misma moneda, una carencia en la necesaria vocación académica e intelectual que todo estudio universitario debería suscitar o implicar previamente en el alumno.

El profesor Salas era de forma indiscutible uno de los docentes que con mayor eficacia conseguía motivar al estudiante en una carrera con un fuerte contenido de *commodity* y donde se precisaba, de forma indispensable y casi perentoria incen-

tivar en el alumno la afición por el estudio del *Management* más allá de su visión como simple medio para alcanzar un fin profesional y lucrativo, excesivamente presente en la mentalidad pragmática de buena parte de nosotros. En ese contexto creo que debe situarse la vocación y labor de Vicente Salas.

Si ya la *Gestión Económico Financiera del Circulante* escrita junto con el recordado Alberto Lafuente y con Emilio Huerta despertó en nosotros un gusto por las materias de dirección financiera más allá de otros intereses, el manual *Economía de la Empresa. Decisiones y Organización* y la impartición de la materia en 4º curso de la Licenciatura fue el detonante para captar la atención y el interés por la materia para la gran mayoría de unas aulas masificadas y hasta entonces con una notable desmotivación, con la única preocupación de obtener unos buenos apuntes y de preparar los exámenes correspondientes sin más interés que conseguir un raspado aprobado a base de verter, aún de forma incompleta e inconexa, una parte de su contenido, sin el necesario análisis ni una mínima argumentación.

En esa etapa todavía no podíamos vislumbrar, y probablemente buena parte de los estudiantes de la época no habrán llegado a averiguar de qué forma y hasta qué punto el profesor Salas Fumás contribuyó a que los estudios de dirección de empresas ampliaran su sustrato económico en las materias de diseño organizativo, que incluye materias como el grado de descentralización, los sistemas de coordinación, evaluación e incentivos, la departamentalización de actividades. En definitiva, Vicente Salas partía de una concepción del *Management* como la delimitación del marco y las reglas de juego donde se toman las decisiones de la empresa (aceptar o no un proyecto de inversión, lanzar o no una campaña publicitaria,...), no tanto las decisiones en sí mismas.

La docencia del profesor Salas, como algunos de nosotros hemos podido comprobar posteriormente, se vio extraordinariamente influida por las corrientes más sólidas y pujantes de la ciencia de la dirección de empresas en Estados Unidos, en particular del gran A.B. Whinston de la Universidad de Purdue donde llevó a cabo con excelente aprovechamiento los estudios de doctorado y de donde procedió, muy probablemente una trayectoria universitaria, docente e investigadora de primerísimo nivel, sobre la base de un rigor académico y de un análisis teórico y empírico absolutamente magistral, que unido a una expresión argumentativa y matemática muy notables, le han situado en uno de los indiscutibles primeros puestos en el ámbito académico de esta disciplina en España, alcanzando asimismo reconocimiento y renombre europeo a lo largo de las últimas tres décadas.

Aún recuerdo, en este contexto, cómo explicaba y analizaba con seriedad y vehemencia los temas relacionados con la función de utilidad y posiciones ante el

riesgo o sus ampliaciones sobre la teoría de equipos, agencia, empleo o coaliciones (¿cómo olvidar en ese ámbito lo referente a *soluciones negociadas?*), o la dirección y supervisión en jerarquías verticales, acudiendo siempre a su significado económico y a un tema omnipresente en la investigación posterior del profesor Salas como es la relación entre un conjunto de variables empresariales, ya sea supervisión, asignación de personas a tareas, especialización en dirección, entre otras, y el tamaño relativo de las organizaciones.

Pero más allá de los contenidos docentes, sin duda de extraordinario rigor y altura académica, me gustaría destacar algunas características personales de Vicente Salas.

En primer lugar, su extraordinaria honestidad intelectual y académica, puesta de manifiesto a lo largo de estas últimas décadas ante la continua y excelente valoración de su actividad docente e investigadora y de su labor profesional ante diferentes organismos económicos.

En segundo lugar, y muy unida a esa cualidad aparece la de la humildad y discreción, consustanciales en él y efecto ambas, probablemente, de una más que consumada timidez que se traduce en querer mantenerse en un segundo plano, en no destacar ni actuar de forma estridente, demostrando una y otra vez su intención de replegarse en su estudio e investigación, en un afán sano y loable por conocer las últimas tendencias en la organización y el diseño estratégico de las empresas así como en los diferentes modelos organizacionales, a lo largo y ancho de los cinco continentes, con muy especial atención a Estados Unidos, donde con más intensidad e influencia se ha desarrollado la investigación académica y práctica en el ámbito del *Management* y donde se adivina su permanente vinculación tras sus muy reconocidos estudios de doctorado en la Universidad de Purdue.

En tercer lugar, cabe destacar la enorme capacidad de trabajo y dedicación demostrada por el profesor Salas Fumás, fruto sin duda de una vocación llevada a término con convicción, competencia y profesionalidad. En este punto debe subrayarse la energía e ímpetu con los que ha llevado a cabo su labor no sólo docente e investigadora sino también de divulgación para fomentar la afición y profundización en las materias objeto de su análisis.

Por todo ello, profesor Salas, querido y apreciado Vicente, nuestra más cordial enhorabuena por una vida centrada y lograda en lo personal y en lo académico, que ahora, ante una nueva etapa de tu vida, de más sosiego, pero seguramente no de

menor fecundidad en elaboración de ideas y tendencias, vas sin duda a saber dar forma y a encajar en el complejo engranaje de una vida entregada a los demás por medio del avance en el saber y en el desarrollo de las personas y de la sociedad.