

# MEMORIAS DE UN VAGO FRUSTRADO

JUAN PASCUAL MERCADER

**eLV**   
EL LIBRO DE SU VIDA



**MEMORIAS DE UN VAGO  
FRUSTRADO**

Juan Pascual Mercader



# **MEMORIAS DE UN VAGO FRUSTRADO**

Juan Pascual Mercader

*Redactadas por Luis Mínguez Santos*



Madrid 2019

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio ya sea digital, fotocopia o cualquier otro medio de reproducción o difusión sin la autorización por escrito del autor.

Ediciones **EL LIBRO DE SU VIDA**

Responsable editorial: Luís Mínguez Santos

Calle Islas Cíes, 47, 5º L Madrid

Tel. 91 738 91 33

[www.librodesuvida.com](http://www.librodesuvida.com)

Diseño de cubierta: **EL LIBRO DE SU VIDA**

Producción editorial: **EL LIBRO DE SU VIDA**

Impreso en España

2019. Madrid (España)

# **INFANCIA Y JUVENTUD**



Llegué a este mundo en la ciudad de Barcelona en las primeras horas del 25 de noviembre de 1935, lunes, y fui el noveno hijo del matrimonio que habían formado mi padre, Ignacio Pascual y Pons, quien por entonces tenía 37 años, y mi madre, María del Carmen Mercader Ortega, dos años más joven que él. Desde su matrimonio, venían procreando a un ritmo regular: en 1924 se estrenaron con mi hermana María del Carmen, y después vendrían Mercedes (1925), María Isidra (1926), María Teresa (1928), Sebastián (1929), María Luisa (1931), Ignacio (1933), Margarita (1934) y finalmente el que suscribe. Siendo como fui el último de tan larga lista, no es extraño que en el dietario en el que mi padre anotaba muy sucintamente los hechos más destacados de cada jornada, se limitara a reseñar mi nacimiento de esta manera: «A las 00.40, con toda felicidad, ha nacido nuestro noveno hijo, de 3.850 kg. Todo ha ido felizmente, sin nada de pérdida ni hemorragia. Lo he velado toda la noche. Avalancha de visitas durante el día».

Cabe destacar que el médico que atendió mi parto, Roig Muntaner, era tío del que había ayudado a nacer a mi padre, y mi primera hija nacería tantos años después con otro miembro de esta distinguida saga de médicos relacionada durante un siglo con nuestra familia. Me bautizaron

en la Parroquia de San Vicente de Sarriá a los pocos días, el 2 de Diciembre.

Con la turbulenta vida política de la época en nuestro país, me consta que mi padre opinaba que no era un buen momento para tener más hijos, y que mi madre le replicó con estas palabras: «Quizá este hijo sea el que me cerrará los ojos». Así sería: estuve a su lado en el momento en que expiró en un hospital.

Como la mayoría de los niños de la época, vine al mundo en el hogar paterno, que en nuestro caso estaba en el Paseo de la Reina Elisenda número 14, en el barrio de Sarriá, que por cierto había sido un municipio independiente de Barcelona hasta pocos años antes. Nuestra casa era un auténtico palacete con unas cincuenta habitaciones (de las que los nueve hermanos ocupábamos cuatro) y tres hectáreas de jardín que incluían dos lagos, una piscina y un campo de tenis. Teníamos una iglesia en el interior, parcialmente abierta a la vecindad, y nuestro propio cura que oficiaba misa a diario. Una mansión en consonancia con una familia señorial como la mía: mi padre era Marqués de Villota, un título pontificio otorgado por Pío X en agradecimiento por las ayudas que mis antepasados habían dispensado a la iglesia. La casa la había mandado construir mi tatarabuela paterna, Dorotea de Chopitea y de Villota, una mujer que hoy en día está en proceso de beatificación por haber ayudado a traer a los Salesianos a España. Dedicaba doña Dorotea gran parte de su tiempo a la beneficencia, y en algún momento debió enterarse de que los llamados «niños de la inclusa» eran expulsados de esta cuando cumplían cierta edad. Por ello, alrededor de 1860 hizo venir a España a San Juan Bosco, fundador de esta orden y de

quien se haría muy amiga, y decidió financiar las Escuelas Profesionales Salesianas de Barcelona. Está enterrada en la iglesia de los Salesianos de la carretera de Sarriá. Doro-tea tuvo bastantes hijas, al punto de que para el proceso de beatificación iniciado a su favor llegaríamos a reunirnos casi cuatrocientos descendientes.

De las enormes dimensiones de nuestra casa da también idea el hecho de que, cuando mi padre decidió deshacerse de ella, la vendió a la congregación de los Sagrados Corazones y allí metieron a doscientas niñas.

Otro palacete fabuloso era la casa de mis abuelos paternos, la casa Pascual y Pons, situada en la primera manzana del Paseo de Gracia, construida por el insigne arquitecto Sagnier y de la que pueden encontrarse distintas referencias en internet por su significación y porque hoy forma parte de la ruta modernista de nuestra ciudad, aunque en realidad está construida en estilo neogótico (las familias como la nuestra consideraban a Gaudí un auténtico hortera). Tanto mi abuelo, Sebastián, como mi abuela, Isidra, marquesa de Villota de Sanmartín, habían muerto antes de que yo naciera. Por las circunstancias que ense-guida relataré, en la que había sido su casa transcurrió una parte de mi infancia, aunque generalmente nosotros vivíamos un tanto a caballo entre la nuestra de Sarriá y la finca que teníamos en las cercanías de Vic, a la que llamábamos Santa Margarita. Está en término municipal de Calldetenes, pero siempre nos hemos sentido de Sant Julià de Vilatorça, que está más cerca.

La familia de mi madre, mis abuelos Juan Mercader Marina y María del Carmen Ortega Hernández de Santa María, provenía también de la alta burguesía. Vivían en

una gran casa en lo que hoy es Vía Layetana, y mi abuelo era ingeniero y había sido propietario de una fábrica textil con un millar de empleados, pero esta fue mal y cayeron en bancarrota. Decidieron entonces marcharse a Argentina con siete de sus nueve hijos (mi madre ya estaba casada y se quedó en Barcelona) a rehacer sus vidas. Llegaron como quien dice con una mano por delante y otra por detrás, y mi abuelo se dedicó allí a dar clases. Curiosamente, muchos años después descubrimos que algunos terrenos de su propiedad que habían abandonado en Barcelona al marcharse, pensando que no valían dos perras, fueron vendidos en su ausencia por su desleal administrador (cuñado de mi abuelo, por cierto). Alguno de ellos por dos millones de pesetas de las de los años treinta del pasado siglo. Una fortuna.

Mi abuelo Juan fallecería en Argentina también antes de que yo naciera. Solo llegué a conocer a la abuela María del Carmen en una de las veces que vino a España a visitar a los hijos que quedaron aquí.

Justificando la mencionada aprensión que sentía mi padre respecto al tiempo histórico de mi nacimiento, vine al mundo pocos meses antes del gran y trágico acontecimiento que marcó la España del siglo XX: el levantamiento militar y la pavorosa guerra civil que provocó. En su dietario, mi padre recogió brevemente lo que ocurrió en Barcelona a partir del 19 de julio de 1936. Con palpable consternación consigna en el mismo cómo son incendiados por las masas muchas de los templos de la ciudad («no queda una iglesia por quemar», apunta), y cómo logran esquivar la visita de los milicianos a las casas de las familias adineradas como la nuestra: «Dudamos si

marchar. Comienzan los registros pero a casa no vienen (no tenemos nada que ocultar), fiándose de mi palabra». Finalmente dicho registro sí se produce, el día 22 de julio y a cargo de militantes de la FAI, aunque reseña que han estado «correctos».

Al tiempo, le llegan noticias de los primeros asesinatos de personas conocidas o la detención de otros. Ante tal estado de cosas, el día 22 de julio decide que nos marchemos a nuestra finca de Vic, donde cree que estaremos más seguros y a salvo de cualquier contingencia, puesto que él es allí un hombre respetado incluso por las clases más humildes. Una vez allí, el día 23 anota en su referido dietario: «Venido el comité de Riudeperes y San Julián a ofrecerse. Aquí la mayor tranquilidad».

Dicha tranquilidad no durará demasiado. Pasados unos meses, un amigo íntimo y excompañero de colegio suyo, a la sazón empleado de la Generalitat, le pone en antecedentes de que corre peligro: su nombre figura en una lista de los llamados a fusilar. Antes de que esto ocurra, mi padre decide «echarse al monte». Permanecerá escondido durante un año en un bosque densamente tupido de las cercanías, donde decían que había una persona cobijada debajo de cada árbol.

Y debo adelantar ya que aquel amigo que le advirtió del peligro, Ramón de Temple, se convertiría, tantos años después y por razones absolutamente azarosas, en mi suegro.

El resto de la familia –más una mujer a la que dábamos tratamiento de tía, y sus tres hijos– continuamos en Santa Margarita hasta que la autoridad decidió ocuparla para convertirla en el cuartel general de un campo de avia-

ción que se habilitó en las cercanías. Nos dieron 24 horas para desalojar todas nuestras pertenencias. Con ayuda de un carpintero que trabajaba en nuestra finca, donde mi padre había dispuesto un taller para el arreglo de los carruajes, lo conseguimos aun en tan corto de tiempo, lo que puede resultar extraordinario si consigno que estamos hablando de una mansión de varias plantas con 900 metros cuadrados cada una, y todas ellas amuebladas. No dejamos más que las bombillas. Los muebles se escondieron en un cercano colegio para huérfanos al que enseguida me volveré a referir. Las estancias de nuestra gran casa quedaron convertidas en tristes dormitorios donde los soldados dormían sobre montones de paja.

El verdadero problema no era obviamente salvar los muebles, sino que nos quedábamos sin un lugar donde vivir. Nuestra casa de Barcelona había sido también ocupada. Una de nuestras guardesas, Carmeta, nacida en nuestra finca, vino a salvarnos de tan preocupante tesitura: nos puso en contacto con unas personas que tenían una gran casa en el bosque, en Sau, quienes nos prestaron un desván donde vivimos mi madre, mis hermanos, mi tía y primos habilitados y yo. En total, doce niños. Allí pasaríamos todo un año.

De los dos años de guerra que pasamos en Santa Margarita ha quedado un recuerdo que se recoge en un documental producido en 2005 y que fue efectivamente exhibido en salas cinematográficas. En otra finca cercana a la nuestra se había refugiado también un industrial barcelonés, Felip Sagués, quien había visto peligrar igualmente su vida por su condición de burgués. Este señor era muy aficionado a realizar pequeñas películas familiares y,

entiendo que básicamente por combatir el aburrimiento, decidió realizar una ya con un argumento de su autoría y protagonizada por niños, que no fueron otros que los del mencionado Colegio de Huérfanos Pobres de San Julià de Vilatorrada. Se trataba de una cinta de aventuras a la que puso el nombre de *Imitando al faquir*, y mi hermana María Teresa, que era muy mona, fue una de las dos protagonistas femeninas. Pero en la filmación, y esta vez como simples extras, aparecemos varios de mis hermanos y yo mismo, a mi tierna edad de apenas dos años.

Quedó una peliucita inevitablemente casera y *naif*, pero con cierto encanto, básicamente destinada a que todos se distrajeran un poco y a ser luego exhibida entre los propios niños. Pero más de sesenta años después, la hija de uno de aquellos alumnos del colegio, conocedora de esta singular experiencia, decidió realizar un documental reuniendo a varios de los protagonistas –entre ellos a mi hermana–, recogiendo sus recuerdos y combinándolos con fragmentos de la filmación original. El resultado lleva por título *La doble vida del faquir*, se estrenó en 2005 y, en las partes en que aparece el testimonio de mi hermana, se muestran distintos planos de nuestra casa de Santa Margarita junto a fotografías añejas de mi familia en aquellos años, a la que los lugareños conocían como «los hijos del marqués». Qué cosas.

Pasamos mucho hambre cuando tuvimos que abandonar nuestra casa solariega. Comíamos solo nabos, calabazas y algo de leche que conseguíamos que nos pasaran los guardeses desde nuestra finca, distante doce kilómetros. Mi hermana María Teresa recuerda que en la carta a los Reyes Magos de aquel año solo pedíamos comida, y

que por el santo o el cumpleaños de alguno de nosotros, el regalo fue una tortilla o un huevo frito, mientras los demás nos limitábamos a observar con envidia cómo se lo comía. Y sin embargo mis hermanos aseguran que fueron felices en aquella época, aunque solo fuera por la siguiente razón: no tenían que ir al colegio (mi madre y la tía les enseñaban lo más imprescindible). Sorprendentemente, dada mi cortísima edad, yo recuerdo perfectamente aquella casa de Sau. Tanto que, años después, siendo ya novio de Ana, regresé a aquella vivienda y estuve con la familia que nos había acogido. Habían hecho algunos cambios en el interior, y les sorprendí recordando detalles que ellos habían olvidado. Así pues, puedo afirmar con rotundidad que mis primeros recuerdos de infancia datan de aquella época.

En total, durante la guerra habíamos pasado año y medio en Santa Margarita y un año o algo menos en aquel desván de Sau. Entre medias, mi padre, como se ha contado, había estado escondido en el bosque (también en el desván del colegio de huérfanos en algún momento), si bien al final de la guerra logró contactar con el bando nacional o franquista e incluso le hicieron capitán (había hecho el servicio militar con el grado de sargento). Aunque de joven había llegado a estar próximo a las ideas independentistas catalanas, tras los padecimientos sufridos durante la contienda se había convertido en un ferviente defensor de Franco.

Finalizado el conflicto, nos mudamos a la casa de mis abuelos paternos en el Paseo de Gracia. La nuestra del barrio de Sarriá había quedado destrozada, pues muy probablemente estuvo ocupada. Sabemos que durante un tiempo la habitó una parienta nuestra, quien no era otra

que la madre de Ramón Mercader, el español que asesinó a Trotski, quien era primo hermano de mi madre. Una rama de nuestra familia quizás un tanto controvertida (no todo van a ser santas como la tatarabuela Dorotea), que no obstante cuenta con otras figuras mucho más presentables como la famosa actriz María Mercader (casada con Vittorio de Sica), igualmente prima de mi madre.

Cuando por fin, después de unos meses y una obligada reforma, pudimos habitar nuestra casa, además de decenas de latas de conserva (se sacaron tres carros de ellas), mi padre recuperó una colección de cuadros heredados de mi bisabuelo, Sebastián Antón Pascual Inglada, gran coleccionista de arte; cuadros que creía destruidos durante la contienda (tras sucesivas herencias, a mí me han correspondido veinte de los 1.400 que llegó a reunir el bisabuelo). Resultó que el chófer de mi padre, un hombre de ideología republicana pero que hizo lo posible por preservar del saqueo algunas de nuestras propiedades, al no poder llevárselos tuvo al menos la gentileza de esconderlos en el desván de la casa, detrás de los depósitos de agua, disimulándolos tras varios muebles rotos. Quienes ocuparon nuestra casa ni se molestaron en mirar. Simplemente levantaron delante un muro que mi padre, sorprendido al encontrárselo, mandó derribar, con el consiguiente hallazgo del centenar de cuadros que eran de su propiedad.

Por cierto que mi madre también salvó sus muy valiosas joyas, enterrándolas debajo de un roble en la finca de Santa Margarita, igual que se hizo durante la guerra con las armas que había en casa del tiempo del Somatén, aquel cuerpo parapolicial formado por hombres que a lo largo del siglo XIX y principios del XX acudían si se les requería

(algo parecido a la actual Guardia Nacional de los Estados Unidos). Se ocultaron porque durante nuestra contienda civil, si te encontraban armas en la vivienda te fusilaban en el acto, y nuestro casero tenía tanto miedo de verse involucrado en tal cosa que mi padre, temiendo que se fuera de la lengua, decidió enterrarlas dentro de unos sacos. Yo sabía de tal circunstancia, y me picaba tanto la curiosidad que, teniendo catorce años, me dediqué a sondear con un palo el terreno en torno a nuestra casa hasta que di con ellas. Desenterré doce fusiles Remington (de la época de la Guerra de Secesión norteamericana), tres Winchester y dos Mauser. Un verdadero arsenal, aunque obviamente las culatas estaban ya descompuestas y solo quedaban los cañones.

Añadiré que la iglesia de la casa de Barcelona había quedado profanada y no podía utilizarse para el culto mientras no fuera de nuevo bendecida. Aun así, seguimos dando cobijo con nosotros al cura que nos atendía espiritualmente, hasta que el obispo prohibió esta clase de curiosa convivencia.

Como ya he comentado, era una mansión enorme y por supuesto teníamos personal de servicio, en concreto un ama de llaves, dos camareras, una cocinera con su ayudante y un jardinero con su ayudante también, además de las damas de compañía de mis hermanas, que las acompañaban en algunas de sus salidas para ir al cine u otros actos sociales. Yo compartía habitación con mi hermano Ignacio. De las dimensiones de la casa da idea también el hecho de que un día los tres hermanos pequeños descubrimos en el jardín un pasadizo subterráneo que discurría a un metro aproximado bajo tierra. Estuvimos desbrozándolo y avanzando por él durante varias semanas sin que nadie se ente-

rara, pero cuando mi padre (que conocía de su existencia desde su infancia) se enteró de nuestra «prospección» lo mandó cerrar. Investigando años después sobre él, he llegado a la conclusión de que ese pasadizo debió utilizarse durante la Guerra de Sucesión en Barcelona para que el ejército francés, que se había acantonado por estos pagos, pudiera comunicarse y pasar de una trinchera a otra sin salir al exterior y ser hostigados.

Los tres hermanos pequeños íbamos siempre juntos. Algunos de mis recuerdos con ellos son jugar en una casita que construimos en Santa Margarita bajo la dirección de Ignacio (que era muy hábil, no en vano se hizo ingeniero) con materiales que fue encontrando. Le pusimos hasta un remedo de chimenea, y era tan grande que cabíamos dentro los tres. También nos encantaba reunir pequeñas botellitas de licores (sobre todo pipermin) que ganábamos en el tiro en las fiestas de San Julián, para beberlas luego a escondidas durante las reuniones en casa. Entre los nueve hermanos que éramos se formaron en realidad pequeños grupos por edades: uno lo constituían mis dos hermanas mayores; otro, las tres que las seguían; mi hermano mayor iba por su cuenta; y luego estábamos los tres menores, Margarita, Ignacio y yo, siendo Margarita mi principal compañera de juegos y de algún modo mi protegida, pues ella era más bien delgadita y yo un niño fuerte. Fuerte y, al parecer, muy mono, con lo que a mis hermanas les gustaba mucho besuquearme y estrujarme (y yo, altivo, les racionaba los besos).

Nuestro padre era un hombre muy culto. Biólogo y químico, fue el primer alumno de la primera promoción del Instituto Químico de Sarriá. Además se había interesado por aprender idiomas, hablando perfectamente inglés

y francés, este último porque de niño le enviaban todos los veranos a Francia. Siempre parecía ir un paso por delante de los demás, tal vez incluso demasiado avanzado para su época; puede que por ello algunos de los negocios que montó no le fueron bien. Se embarcó por ejemplo en una fábrica de bicicletas con suspensión —los llamados suspenciclos—, que entonces eran auténticos armatostes, y también en otra de pastillas de concentrado de carne, y ambas fracasaron. En cambio, tuvo gran éxito en otra de sus iniciativas empresariales, las Industrias Químicas Tartáricas, con sede en Gerona, que fue la mayor fábrica de ácido tartárico del mundo. Además era consejero de La Caixa, de la compañía de seguros Madrid S.A. y de Electroquímica de Flix, entre otras empresas, y presidente de la rama farmacéutica de Hoescht. Tengo que decir que cometió el error de fiarse de un administrador desaprensivo que le acabaría robando hasta la camisa. Y es que era un hombre muy altruista que nunca le dio excesiva importancia al dinero. Por navidades recibía un montón de presentes, que repartía entre los trabajadores con quienes tenía trato, y poseía una acentuada conciencia social (que modestamente creo haber heredado): siempre defendía a los trabajadores antes que a los altos cargos. Supongo que esto le venía de familia; mi mencionada tatarabuela Dorotea, cuando financió la construcción de las Escuelas Salesianas para los niños menesterosos, se pasaba a diario por las obras y ordenaba a los capataces que concediesen a los obreros un cuarto de hora de descanso y un bocadillo durante la jornada (eso sí, también les ordenaba rezar antes de empezar la faena).

A nuestro padre le gustaba leer, sobre todo revistas especializadas sobre marina de guerra (llegó a escribir él mismo algunos artículos, entre otros sobre los acorazados

de bolsillo), y recibía diariamente *La Vanguardia* y el *Diario de Barcelona*. Pero su verdadera afición era la música. Fue presidente de la Asociación de Cultura Musical de Barcelona. En nuestra casa había una sala con un piano de cola, y siempre que venía algún gran músico a la ciudad, sobre todo si eran pianistas, mi padre intentaba traerlo para que tocara (por supuesto que se les agasajaba siempre con una gran cena). Afirmaba que la *Iberia* de Albéniz se había estrenado con nuestro piano. Era una afición compartida con mi madre, por lo que tenían un palco en el Palacio de la Música.

Lo de traer gente a nuestra casa era más que habitual. Nuestras puertas siempre estaban abiertas, y algunos invitados o medio parientes, músicos algunos de ellos, llegaron a quedarse largas temporadas, por distintas razones, a veces de índole política durante el tiempo de la II Guerra Mundial, en la que debo hacer notar que mi padre fue un decidido germanófilo, tanto es así que recuerdo que una vez nos hizo rezar ¡por Hitler! Puedo decir que tuvimos alojados primero a un judío y luego a un miembro de la Legión Cóndor alemana, además de a un coreano, un belga, un francés, un polaco y un holandés.

Políticamente mi padre se había convertido en franquista acérrimo, y sé que, por razones de su cargo de consejero en distintas empresas, se entrevistó personalmente con el jefe del Estado en más de una ocasión, y hasta tenía una foto suya dedicada.

Otra curiosa afición paterna eran las palomas mensajeras, que durante el noviazgo le habían servido para enviar cartas a mi madre cuando esta veraneaba en Lloret de Mar y él en nuestra finca de Sant Julià de Vilatorrada (añadiré en este punto que se habían conocido, tengo entendido,

porque el hermano de mi madre que también se quedó en España cuando el resto de la familia marchó a Argentina, era compañero de estudios de mi padre).

A él le debo también la afición por la caza, que agrupa muchos de mis mejores recuerdos a su lado. Practicábamos sobre todo la de codornices, y él la ejercía con un sentido deportivo que siempre admiré. Nunca llevaba las armas listas para disparar de inmediato porque mantenía que al animal había que darle una oportunidad de salir vivo de nuestro acecho, sobre todo pensando que su escopeta, heredada de su padre, era de gatillos.

Junto a lo anterior, y en lo concerniente a su carácter, era un hombre muy serio y más bien poco cariñoso, con un sentido del humor bastante cáustico. Recuerdo que decía: «El hombre es el animal que más parece se parece al perro, con el inconveniente de que habla».

Teniendo institutrices o damas de compañía, él no intervenía mucho en nuestra educación y anotaré que, puesto que había tenido una única hermana que era veinte años mayor que él, las costumbres en las que se crio y que nos impuso a nosotros eran un tanto anticuadas. Diría incluso que de una generación anterior. Por ejemplo, debíamos presentarnos a comer y a cenar —incluso en verano— vestidos con corbata, costumbre esta que solo abolió cuando uno de mis cuñados apareció cierto día a comer con corbata, sí, pero con un atuendo informal debajo. Mi padre entendió entonces que quizás esa convención ya no era de recibo, y desde aquel momento él mismo empezó a vestir muy de sport. Casi diría que pasó de la corbata y la chaqueta a llevar muy a menudo pantalones cortos.

Tampoco era muy normal que durante los veranos, en Santa Margarita, siguiéramos teniendo un cura en casa que oficiaba misa a diario, y que sobre mediodía nos reuniésemos además a rezar el rosario. Yo fui monaguillo incluso ya casado, ayudando en misa y tocando las campanas para avisar al vecindario.

En contraste con mi padre, nuestra madre era más cariñosa y tenía más sentido del humor. Cada mañana, al levantarnos, venía a darnos un beso, y cada noche nos bendecía al irnos a dormir. Pero el resto del tiempo, como he comentado, estábamos a cargo de los trabajadores de la casa y, como quien dice, vivíamos a nuestro aire. Incluso con nuestras notas escolares una y otro eran bastante despreocupados. Aunque no tenía una educación superior, nuestra madre hablaba y escribía francés, y sabía tocar el piano. Toda una señorita bien de la época, que creo que jamás entró en la cocina. Mi padre decía que hacía unas tortillas de patata estupendas. Yo jamás tuve ocasión de comprobarlo.

En general, éramos una familia bien avenida, y creo que nunca presencié ninguna discusión entre mis padres, que formaban un matrimonio feliz y no se separaban para ir a parte alguna. De jóvenes habían viajado mucho fuera de España, sobre todo a Francia, donde mi padre se había educado, y a Argentina para visitar a mis abuelos y tíos maternos. Años después una de mis hermanas se casó con un argentino y se estableció en aquel país, y nuestros padres comenzaron a pasar allí los inviernos.

No puedo decir que tuviera una infancia especialmente feliz. Todo estaba demasiado controlado por los mandatos de la iglesia y sometido a un horario bastante

estricto, pero sobre todo me molestaba el hecho de que, siendo el benjamín de la familia, apenas tenía ningún privilegio por ello, y en cambio me mandaba todo el mundo. No paraban de encargarme recados (siempre precedidos, eso sí, con un «Juanito, mono, ¿puedes...?»). Recuerdo especialmente que cada noche, en mitad de la cena, yo era el encargado de subir los dos pisos hasta el desván para activar el automático del depósito de agua. Estaba en una habitación vieja y sucia, llena de muebles tapados con sábanas y con suelos que crujían, y mis hermanos gozaban metiéndome en la cabeza ideas de fantasmas y espíritus... Con lo que la vuelta a la mesa la hacía corriendo. Todavía se me pone el vello de punta recordando aquellas pavorosas excursiones nocturnas al desván.

El recuerdo estelar de mi infancia, y creo que también de la de mis hermanos, era el de los veranos en Santa Margarita. Al acabar el curso escolar, a mediados de junio, nos enviaban allí, pero como la casa aún no estaba habitable o acondicionada, nos quedábamos en la de los guardeses hasta el 15 de julio (estos nos iban a buscar a la estación de tren de Vic con un carro tirado por una yegua). Durante ese interregno vivíamos totalmente sin control, casi en estado salvaje. Lo único que nos exigían era que durmiésemos la siesta, pero ni eso hacíamos. Allí tuve ocasión de forjar un gran contacto con naturaleza, cosa que me marcó y fue decisiva en mi educación. Teníamos en la finca un pastor, Joan Vibet, con quien aprendí a conocer las plantas, los animales... unas enseñanzas que nunca olvidaré. Como las buenas comidas que nos daban los referidos guardeses. Los mejores recuerdos de mi infancia provienen de esos primeros días de verano.

Pasadas esas semanas, llegaba el resto de la familia con tres coches y un camión que transportaba los enseres más necesarios. También traíamos a nuestro cura, que oficiaba misa puntualmente a las nueve de la mañana todos los días. Mientras los pequeños pasábamos todo el verano en Santa Margarita, mis padres y mis hermanos mayores sí que hacían algún viaje por España, siempre llevando dos coches con sus chóferes, porque en las carreteras de entonces era casi raro que no se produjera el pinchazo de algún neumático durante cualquier trayecto más o menos largo. A los benjamines nos dejaban al cuidado de los guardeses durante esos episódicos viajes, aunque sí nos llevaban a frecuentes excursiones por la comarca, que es bien hermosa.

Otra de las grandes atracciones de Santa Margarita era la piscina que mi padre mandó construir tras la guerra, aunque en este caso cometió un clamoroso error de cálculo: la situó en una zona de frondosos cedros... que no dejaban pasar ni un rayo de sol. Y el agua del pozo que la alimentaba resultaba ya de por sí de una frialdad que tiraba de espaldas. A mi padre, que siempre se duchaba con agua fría, esto debía parecerle un detalle sin importancia. Por lo demás, la piscina era una preciosidad, pero estaba hecha con unos hermosos azulejos que resbalaban y nos procuraban unos estupendos costalazos.

Comencé mi escolarización en el parvulario de una de mis tías, donde con cinco o seis años había aprendido a escribir. Lo serio empezó cuando aún me faltaban unos meses para cumplir los siete años, y el centro elegido fueron los Jesuitas de Sarriá. El bachillerato por aquella época consistía en Ingreso más siete años, pero yo comencé en

lo que se llamaba la Preparatoria, que no era obligatoria y suponía empezar un año antes.

No recuerdo el primer día de clase, pero anticiparé que fue una época bastante desagradable y comencé con mal pie: estaban arreglando nuestra casa de Sarriá, con lo que mis padres prolongaron su estancia veraniega en Santa Margarita y los hijos nos trasladábamos desde Vic hasta la escuela cada lunes a las seis de la mañana, dándonos el gran madrugón. Se entenderá que este viaje, en pleno octubre (antes las clases empezaban más tarde que ahora) y en un coche sin calefacción, resultaba bastante duro.

Ya en Preparatoria conocí verdaderamente lo que era la disciplina. Pasar del parvulario, que era un paraíso, a los jesuitas, levantándome temprano, acudiendo a misa a diario y siempre marchando en fila junto a los demás alumnos, no iba mucho conmigo. Además, los tres primeros meses también comía en el colegio, y no era precisamente un menú suculento. La carne parecía el arco iris: tenía todos los colores conocidos.

Estaba matriculado en el régimen llamado permanente. Mientras que los externos salían a las seis de la tarde, nosotros nos quedábamos hasta las ocho (sábados incluidos, aunque en este último día salíamos media hora antes). En total estábamos allí unas doce horas al día. Cada lunes la banda del colegio entonaba el himno nacional y nos tocaba subir la bandera, y cada sábado la bajábamos antes de volver a nuestras casas.

Yo me gané mala fama casi desde el principio. Me gustaba mucho dibujar, y me aficioné a hacer caricaturas de docentes y alumnos. Un día me pilló un profesor al que

llamábamos el Cametas (*Piernecitas* en castellano), al que obviamente no le gustó mucho el dibujo que había hecho de él, aunque no dejó de reconocer que se me daba bien la cosa. Me dijo: «Usted es un artista. Lástima que se porte tan mal». Le entregaron la caricatura al prefecto, que amenazó con expulsarme. Otro día, mientras armaba petardos en clase, se me cayó uno al suelo y explotó, con el consiguiente escándalo. Una serie de «antecedentes penales» que me marcaron ante mis maestros.

En cuanto a las asignaturas, me gustaban la Química y la Filosofía (esta última por mérito del profesor, un cura muy preparado y educado en Estados Unidos). Tampoco se me daban mal las Ciencias Naturales, aunque confieso que el profesor se había educado con mi padre y me tenía enchufado. Por el contrario, detestaba el Latín y el Griego, asignaturas ambas que, para mi desgracia, tuve que estudiar durante varios años.

También dábamos Formación del Espíritu Nacional, impartida por falangistas, que recuerdo porque nos reunían en el salón de actos a doscientos chavales sin ningún otro profesor del centro que nos vigilara, con lo que se convertía en un verdadero descontrol. Los aviones de papel circulaban de una punta a otra del aula.

En general no era un gran estudiante. Sacaba los cursos año tras año, pero sin ningún alarde, y prácticamente siempre arrastraba alguna asignatura a la convocatoria de septiembre, lo que me amargaba el verano en Santa Margarita. Un año me obligaron a ir cada día a clases de matemáticas a Vic, haciendo el camino de ida y de vuelta en bicicleta. Eran seis kilómetros de distancia, con un desnivel entre el punto de origen y el de destino de unos cien metros. En una oca-

sión sufrí un desvanecimiento; el médico al que me llevaron sentenció que lo único que tenía era puro agotamiento. Eso sí, evidentemente desarrollé mucho las piernas.

Más allá de las calificaciones escolares, siempre me he considerado una persona lista, que no es lo mismo que inteligente. Digamos que captaba las cosas antes que la mayoría de los demás. Por ejemplo, me enteré antes que mis dos hermanos mayores de cuál era el procedimiento por el que se tenían los hijos y quiénes eran en realidad los Reyes Magos.

Aunque no sacaba grandes notas, la verdad es que mis padres no me echaban ninguna bronca por ello. Pero es que en general no nos solían castigar severamente por nada. Mi madre era especialmente indulgente, y si hacíamos alguna travesura la sanción se limitaba a dejarnos sin postre ese día (a mí esto me preocupaba poco). Al siguiente, nos pedía que fuéramos a pedirle perdón a nuestro padre (aunque la supuesta maldad no le incumbiese; yo no entendía nada). Y con ello, quedábamos absueltos.

A los jesuitas también iban mis hermanos Sebastián e Ignacio, aunque allí dentro cada uno nos movíamos en nuestros respectivos grupos de amigos. Por su parte mis hermanas estudiaban en el Sagrado Corazón, cuyas instalaciones se encontraban en un terreno donado precisamente por mi tatarabuela, quien tenía una cuñada monja y compañera de santa Magdalena Sofía, fundadora de dicha congregación. El edificio estaba pared con pared con nuestra casa de Sarriá.

Al colegio acudíamos divididos en tres categorías: los considerados «de élite», que proveníamos de familias adi-

neradas; los que se aprovechaban de las plazas gratuitas obligatorias por disposición gubernativa; y por último los llamados «fámulos», que eran alumnos de bajo poder económico que se pagaban su plaza sirviéndonos a los demás. Aunque esta práctica fuera deplorable, lo cierto es que estos chavales acababan siendo siempre los más populares de cada promoción, porque controlaban la comida, el balón en los recreos... Eran los reyes del cotarro. Yo no me moví mucho con los chicos del primer grupo al que, por estatus social, pertenecía. Nunca me he integrado con «los pijos», y mis mejores amigos de entonces eran por ejemplo el hijo del zapatero del barrio u otro cuyo padre era guardia civil. Y es que mi familia nunca miró a nadie por encima del hombro. Ser hijos de un marqués no tuvo ninguna influencia en mi vida ni en la de mis hermanos. No alardeábamos de ello, lo veíamos como algo sin importancia y casi hasta frecuente, pues por ejemplo mi mejor amigo también era hijo de marqués, así como mi padrino (marqués de Pascual) y mi cuñado Carlos, casado con mi hermana María Isidra, que era marqués del Amparo. Apuntaré ya que todos los títulos que existían en mi familia, a excepción del de una tía mía que creo que han reivindicado unos sobrinos, han desaparecido. Ninguno de los herederos los hemos reclamado y a mí, particularmente, todo esto me parece muy pasado de moda.

En cuanto a divertimentos y aficiones, por las mañanas, antes de entrar a clase, jugábamos al frontón (las manos quedaban en un terrible estado), y por las tardes al fútbol con la misma pelota de tenis. Me gustaba bastante este deporte e iba asiduamente a ver al Barça y al Español, pero se me daba bastante mal. Me ponían siempre de defensa porque era muy fuerte; la pelota podía pasar pero el jugador

no. Teniendo bicicleta desde pequeño, también me atraía mucho el ciclismo, lo que me lleva a evocar a otro buen compañero, Gerardo Fuster (hermano del hoy famoso médico Valentín Fuster), al que llamábamos Coppi, que siendo solo un adolescente se convirtió en un furibundo seguidor de este deporte. Sabía de ciclismo más que nadie, tanto que llegó a escribir reportajes para la prensa deportiva y hasta el mismo Fausto Coppi le regaló una bicicleta.

En esta etapa de mi vida, mis amigos de clase reemplazaron a mis hermanos como compañeros de juegos. Con uno de ellos, José María Cases, de los «permanentes» como yo, llegaría a cazar mucho de adulto y aún sigo comiendo con él una vez al mes. En el barrio no tenía muchos amigos; se habían formado algunas pandillas entre cuyos divertimentos estaba el colarse en nuestro terreno para robarnos laurel o realizar algunas otras pillerías, internándose a través de unas rieras que lindaban con la casa y les ofrecían impunidad. Fuera del colegio, con quienes más jugaba era con mis hermanos y otros familiares. Desde muy pequeño tuve mucha afición a los pequeños animales domésticos. Incluso monté un rudimentario acuario en una ducha que apenas utilizábamos, en el que metí a unas cuantas salamandras y lo decoré con piedrecitas, hasta que me lo descubrieron y tuve que desmantelarlo.

En la vida de un niño las navidades siempre cobran un valor especial, y en mi casa se celebraban de acuerdo a la tradición, aunque no poníamos árbol de navidad. En Nochebuena acudíamos hasta a tres misas del gallo en la iglesia del Sagrado Corazón, y después tomábamos una cena realmente impresionante. Pero lo mejor era por Reyes, aunque ni echábamos la carta ni acudíamos a la

cabalgata (nuestros padres nos explicaron que los hombres que iban en la carroza no eran los verdaderos Reyes Magos). Lo celebrábamos como el día especial que era, con gran descarga de juguetes, aunque creo que con un consumismo menos desenfrenado que el que impera en la actualidad.

A propósito de fechas señaladas recuerdo quizá con más cariño la Pascua. En Cataluña es tradición que los padrinos regalen a sus ahijados monas y palmas. Mi padrino, Santiago Bofill, marqués de Pascual, un año decidió cambiar un poco la tradición y traer la mona sobre una caja, la cual contenía un regalo que me hizo muy feliz: una estupenda colección de soldados de plomo, con los que pasé muchas horas gratas jugando.

En cuanto a malos recuerdos de esta época, no tengo dudas: la vuelta al colegio en el comienzo de cada curso. Lo detestaba. Pasar de Santa Margarita a la casa de Sarriá, aunque esta tuviese tres hectáreas de jardín, me provocaba una enorme sensación de encierro. Cuando era más pequeño, incluso me traía de la finca un cartucho con tierra para rememorar el verano.

Se podría decir que era el líder en mi reducido grupo de amigos, pero en clase pasaba desapercibido... salvo por un indeseado factor: las múltiples peleas en que me vi envuelto, siempre con chavales mayores que yo. Recuerdo en concreto a un chico alemán, dos años mayor que yo, que con su marcado acento me insultaba con estas palabras: «Perro serrano, cochino marrano». En estas riñas me venía muy bien la buena condición física en que me encontraba. Delgado como era, a resistencia no me ganaba nadie. A pesar de incidentes puntuales como el de la bicicleta en el

trayecto entre Santa Margarita y Vic, en las pruebas médicas del colegio salí como el que tenía la mejor capacidad pulmonar de mi promoción.

En cuanto a la cuestión idiomática, y por si a alguien le interesa, existía una mezcla de todo natural: yo con mis amigos hablaba siempre en catalán salvo quizás con algunos con los que había comenzado en castellano, pero en casa se utilizaba este último, aunque mi padre hablaba con algún pariente o amigo en la lengua autóctona. Todo resultaba muy natural (me lo sigue pareciendo, yo paso de un idioma a otro sin darme cuenta), aunque es verdad que el catalán estaba perseguido. Recuerdo que en la universidad había unos grandes cartelones puestos por ahí donde se leía: «Honra a tu patria hablando castellano».

Siempre tuve bastante conciencia social y, de adolescente, los domingos los dedicaba a dar clase a niños pobres o problemáticos, actividad que tutelaban los jesuitas. Comencé en el hospital de niños tísicos San Juan de Dios, seguí en el Cottolengo y acabé yendo al correccional de la Protección de Menores en la calle Wad-Ras (el edificio es hoy en día la cárcel de mujeres). Les daba clases, les regalaba cromos y hasta mi merienda. Para llegar a alguno de estos sitios debía coger varios transportes desde mi casa, así que me conocía bastante bien la ciudad. Si me daba tiempo, iba al cine de los jesuitas, afición a la que dedicaría mucho más tiempo ya en mi época universitaria, llegando a competir con mi hermano unas navidades sobre quién veía más películas. Me ganó él por 42 a 40 (entonces en los cines había sesión doble).

Por estos años, todo lo que sonara a política me echaba para atrás, incluyendo el Frente de Juventudes, la

organización juvenil del régimen franquista. Sus uniformes y aquellos himnos no me inspiraban ninguna confianza.

Mi primera vocación, siendo muy pequeño, quizá fuese la de ser cura, pero no por la religiosidad sino pensando en dar clases, pues la enseñanza siempre me ha gustado. Aunque no todos los curas poseían un nivel deseable al respecto; los jesuitas que nos daban clase no eran precisamente un ejemplo. Recuerdo uno que nos impartía Literatura que nos encargó hacer una redacción sobre una celebración deportiva; yo me decanté por una olimpiada griega, y aunque me había costado bastante esfuerzo realizarla, cuando se la presenté me acusó de haberla copiado de algún sitio y hasta estuvo a punto de suspenderme. Nunca logré convencerle de que era de mi propia y exclusiva autoría.

Por suerte, la mayoría de nuestros profesores eran seculares y todos con estudios superiores. Su nivel era más que razonable, con lo que guardo un magnífico recuerdo de ellos.

Nunca me gustaron los jesuitas, con tanta carga religiosa e intentando siempre que tuvieras remordimientos por cualquier cosa. Algunas de sus costumbres me parecían directamente deplorables. Por ejemplo, cuando se moría alguno de ellos, lo dejaban expuesto en una habitación y nos obligaban a ir para rezar ante él. Hay que ser sádicos.

Su concepto de la vida terrenal también me disgustaba profundamente. En cada mes de mayo debíamos ir todas las tardes a la iglesia para rezar unas oraciones a la Virgen. Después de ello siempre nos contaban una supuesta historia ejemplar, que invariablemente versaba sobre algún niño muy bueno que había cometido un pecado mortal

y al día siguiente se moría, yendo de cabeza al infierno. Entonces se aparecía a sus compañeros para advertirles sobre lo que había hecho y lo que le había provocado. Aun siendo pequeño, a mí esto me indignaba y hasta me parecía una cabronada. ¡Cómo podían atemorizarnos de esta manera siendo unos críos! Era de malvados. A pesar de provenir de una familia muy religiosa y acudir a un centro educativo de este cariz, lo cierto es que la religión no hizo mucha mella en mí. No me creía la mitad de los dogmas y preceptos, incluido la idea del purgatorio. Como tampoco podía asumir que un recién nacido, que no había hecho nada aún, pudiera terminar en el purgatorio si moría sin haber sido bautizado antes. Y respecto a los pecados capitales, digamos que me hacía mi propia selección.

En el último año del bachillerato teníamos que realizar el llamado Examen de Estado, que consistía en una prueba escrita y otra oral que realizábamos en la Universidad de Barcelona ante catedráticos de bastante nivel (como botón de muestra, de Historia me examinó el gran Jaume Vicens Vives). La prueba escrita era sencilla y consistía en una redacción, una traducción del latín y una prueba de matemáticas. Pero la oral constituía una pesadilla. Se trataba de un examen en el que debíamos entrar de uno en uno en el aula, con la presión que ya supone el esperar, y contestar a las preguntas que nos planteaban los catedráticos. No estábamos preparados para algo así, estoy convencido de que la mayoría de los suspensos se producían más por «miedo escénico» que por no saberse la lección. Imagino que para los catedráticos era a su vez un auténtico rollazo tener que examinar a doscientos chavales en el mes de junio. Algunas de las preguntas que podían plantear eran tan complejas como

calcular el volumen de la esfera con integrales, o si nuestro Dios y Alá son la misma divinidad. Y te la jugabas: si suspendías este examen, había que ir a septiembre.

Yo no tuve ningún problema, y cuando me enteré de que había aprobado, recuerdo que me di un homenaje yendo al cine a ver *Noche y día*, con música de Cole Porter.

Con dieciséis años recién cumplidos, terminaba pues mi escolarización junto a los jesuitas, que como balance diré que tuvo sus luces y sus sombras y que, por fortuna, fue evolucionando a mejor según pasaban los años. Los primeros fueron complicados, pero los últimos resultaron más agradables, sobre todo porque las firmes normas que habían marcado los anteriores cursos desaparecieron (no en vano los jesuitas han solido ir por delante de las ideas de la iglesia en cada época). Ya no había que andar en fila ni vestir con delantales, e incluso permitieron fumar en las aulas. Además, trasladaron la parte del edificio que estaba dedicada a Seminario a Sant Cugat, y en su lugar construyeron un gran polideportivo con todas las instalaciones necesarias. Hoy en día mis nietos entrenan allí.

A todo esto era ya un lector pertinaz desde muy niño. Con catorce años me había leído las obras completas de Shakespeare, gracias a un tomo encuadernado en piel que había en casa, además de las lecturas típicas juveniles.

En 1952 comenzó pues mi etapa universitaria. Yo era malo para las Letras y bueno para las Ciencias. Me gustaban mucho los animales pero no había facultad de Veterinaria en Barcelona (la de Zaragoza era la más cercana), así que me matriculé en Químicas, no por seguir los pasos de mi padre

sino porque era una asignatura que se me había dado muy bien. No pensaba en una proyección laboral concreta. Había doce facultades de dicha especialidad en España, con lo que cada año salían un tropel de químicos al mercado laboral.

El año de mi debut hubo un cambio en el plan de estudios –no sé a qué genio se le ocurriría esta barbaridad– que consistió en que todos los alumnos de Ciencias compartiéramos un primer curso común (nos juntamos hasta ochocientos alumnos, aunque repartidos en cuatro grupos) antes de optar por la carrera concreta de nuestra elección. De esta manera, los médicos, por ejemplo, se veían enfrentados a clases de matemáticas de alto nivel, que maldita la falta que les hacía. Semejante idea provocó una auténtica escabechina: solo aprobaron una cuarta parte de los examinandos (entre los que no estaba yo). Además te daban solo dos años para aprobar el referido curso; si en este tiempo no lo lograbas, quedabas descartado para hacer una carrera de esta área. Como ilustración sobre los azares de la vida, diré que fue lo que le ocurrió a uno de mis mejores amigos de esta época, Eduardo. Los demás de la pandilla le compadecíamos. Pero Eduardo se dedicó al comercio, se hizo representante de los chorizos Revilla, y sencillamente se forró.

No empecé con muy buen pie. Tuve que repetir aquel primer curso al suspender tres asignaturas (con dos sí se pasaba), aunque ello fue debido a una clamorosa injusticia. Me suspendieron Geología sin dejarme siquiera examinar, por un estúpido equívoco con un compañero: el catedrático pensó que había tratado de ayudarle en el examen. Este injusto traspié me costó completar finalmente la carrera con un año más de lo previsto.

Tampoco en la universidad fui un alumno excesivamente brillante. Solo apreté en los dos últimos años, cuando estaba ya muy deseoso de empezar a trabajar e hiqué los codos de verdad. En uno de ellos me lo tomé tan en serio que aprobé las asignaturas del propio curso y todas las que arrastraba de anteriores. Solíamos estudiar juntos varios compañeros por las noches, en casa de uno o de otro, de diez a cinco de la madrugada, y debo decir que para aumentar nuestro rendimiento tomábamos anfetaminas —especialmente la simpatina—. Así cinco días a la semana, absteniéndonos de ingerirlas sábados y domingos, conscientes de que no convenía abusar, porque además aquella simpatina te ponía como una moto.

Desde el principio forjé muy buenas amistades en la universidad —me vienen a la cabeza especialmente Pablo Zabalbeascoa y Pedro Busquets— y tuve oportunidad de disfrutar de mi juventud. ¿Qué hacíamos? Pues en realidad nada extraordinario: ir a los billares, al cine, al hockey, al fútbol, a veladas de boxeo... No éramos de bailes ni de guateques. Salíamos con chicas —teníamos varias compañeras— pero creo que estábamos más centrados en los estudios que en el ligue. Químicas no era una carrera que se aprobara sin esforzarse.

En esta época (estando yo en el penúltimo curso) mi familia cambió de residencia. Dejamos la mansión de Sarriá, que era ya insostenible con tanto servicio (y tan difícil de calentar en otoño e invierno), y nos mudamos a la plaza de Urquinaona, al edificio que entonces era el más alto de toda Barcelona y en el que ocupamos una vivienda en el piso 13º. Tenía cuatro dormitorios, y todavía vivíamos juntos seis de los nueve hermanos (María Teresa se

casaría enseguida). Fue un magnífico cambio: ahora todo quedaba cerca, el cine, la propia universidad... Lo recuerdo como un período muy bueno.

Evidentemente, la entrada en la universidad supuso tomar contacto con la política y con los escasos sectores que en aquellos años cuestionaban la dictadura de Franco. El régimen siempre trataba de encuadrarte y estábamos obligados a inscribirnos en el SEU (Sindicato Español Universitario), cosa a la que me resistí todo lo que pude. Era ya un decidido antifranquista, tanto que en casa pensaban que me había hecho comunista.

En los primeros cursos no se movía una hoja, pero en los últimos la agitación fue bastante notable, sobre todo en 1957. En la Universidad de Barcelona los de Ciencias solíamos pasar del tema político, mientras los de Letras (Derecho y Filosofía muy especialmente) montaban protestas con cierta frecuencia. Unos y otros estábamos separados, incluso por una valla. Un día que los de Derecho la estaban montando bastante gorda, yo me salté dicha valla y me uní a ellos. Pues bien: me detuvieron y me quitaron el carnet de identidad (como a mi gran amigo Pablo).

Al día siguiente se montó una gran asamblea en el Paraninfo. Reivindicación de la democracia y las libertades y todo eso. Casi doscientos estudiantes. Yo enseguida observé que si se presentaba la policía, la puerta de salida de aquel recinto era muy pequeña. Decidí no sumarme a la improvisada protesta, con más razón cuanto que, como acabo de contar, la víspera misma ya había tenido problemas.

La policía armada no tardó en presentarse con un montón de efectivos, y exigieron que todo el mundo des-

alojara blandiendo el carnet de identidad. Salieron cuatro chicas pero el resto aguantó dentro. Entre ellos veinte compañeros de mi promoción de la facultad. ¿Y qué ocurrió? Pues que como castigo se les negó la posibilidad de hacer el servicio militar en la modalidad de Milicias Universitarias (que reservaba los veranos para «cumplir con la Patria») y se les obligó a hacer una mili normal, que entonces duraba algo más de dos años. Eso significaba que tardarían ese tiempo de más en terminar la carrera y acceder al mercado laboral. Una auténtica putada, que obviamente nos indignó.

Junto al delegado de curso, llegué a ir a ver al representante en Barcelona de la Dirección Nacional de Enseñanza para pedirle que se replantearan las represalias tomadas. No hubo manera, nos vino a decir que nos anduviésemos con cuidado y que aún podía mostrarse más duro. No estoy seguro, pero creo que este señor era don Torcuato Fernández Miranda, que luego ha quedado para la historia como uno de los principales artífices de la instauración de la democracia tras la muerte de Franco, desde su cargo de presidente de las Cortes y del Consejo del Reino. Con nosotros se mostró como un auténtico franquista.

La algarada que he contado, que tuvo lugar casi a final de aquel curso, en mayo de 1957, fue sonada y ha quedado para la posteridad como *Los sucesos del Paraninfo*. Supuso que se cerrara la universidad de Barcelona durante unos meses, con otra derivada que me afectó personalmente: yo debía incorporarme a las citadas Milicias Universitarias el 15 de junio, pero como al reanudarse por fin las clases el curso terminó más tarde, no lo hice hasta julio. Y además, en lugar de destinarnos al arma de Artillería, que era lo habi-

tual, los estudiantes de Químicas nos tuvimos que integrar en Infantería, donde el resto llevaba ya varias semanas de instrucción y la jura de bandera tendría lugar solo tres semanas después. A nuestro contingente nos llamaron *los rostros pálidos*, porque llegamos con el color de la ciudad mientras el resto estaban más que morenos después de haber «disfrutado» del campo dando barrigazos por ahí durante la instrucción. Aún recuerdo otra anécdota de novatos que no me resisto a contar: nos mandaron a coger *las marmitas* (los platos que te asignaban para las comidas), pero alguien entendió *las margaritas*, y sencillamente nos fuimos a un campo cercano a recoger ramilletes de esta sencilla flor. Muy poco marcial, desde luego. Desde entonces a los de mi promoción nos llamaron también *los margaritos*.

Estábamos, a todo esto, en el campamento de Castillejos, cerca de Reus, a mil metros de altitud y en un paraje impresionante por su belleza aunque con un serio inconveniente: apenas había agua (de hecho se cerró al cabo de unos años por esta razón). Nos aseábamos con un gran cántaro, en lo que llamábamos *ducha seca*.

Como futuros sargentos o alféreces habilitados del ejército, los de Milicias Universitarias debíamos hacer de instructores para el resto de la tropa. Se pedían voluntarios, pero como veníamos de montar una bronca política, en señal de callada protesta ninguno estábamos dispuestos a ofrecernos. Se tiró de lista de manera aleatoria, y a mí me correspondió junto a alguien que con los años adquiriría cierto renombre: el controvertido juez Luis Pascual Estevill quien, por cierto, suspendería el curso. Sorprenderá saber que había sido pastor de ovejas y que no aprendió a escribir hasta los doce años.

Tras el segundo verano de servicio militar, te enviaban al siguiente destino según la puntuación que hubieras obtenido. Yo había logrado una muy buena (los de Químicas teníamos ventaja en todo lo referido a topografía y matemáticas en general), pero por mi afición al campo, al esquí y a la naturaleza, elegí ir a uno de alta montaña: el destacamento de Jaca, muy poco deseable en general, donde todos los que llegaban lo eran forzosos (entre ellos estaba Cándido Velázquez, que llegaría a ser presidente de Tabacalera y de Telefónica).

Fue una elección muy positiva. Terminé en la Escuela de Alta Montaña, donde la oficialidad era bastante competente (venían militares de otros países, incluso) y, dentro de ella, en la compañía de Infantería, con 120 soldados. Mis superiores eran un capitán y un teniente, que enseñada se casó recibiendo el correspondiente permiso, con lo que yo tuve que sustituirle *de facto* y llevar la sección de Sanidad, donde teníamos 45 mulos equipados para trasladar a heridos, colocando incluso camillas a lomos de los animales. Se trataba de una unidad bastante bien preparada y muy dura, en la que se hacían marchas de veintidós días, a razón de cuarenta kilómetros cada jornada, aunque yo no tuve que participar en ninguna.

Debo decir que mi experiencia en el ejército, más allá de tener que obedecer órdenes muchas veces arbitrarias, fue positiva en general. Aprendí varias cosas, especialmente una: ya me gustaban los caballos, pero en Jaca tuve oportunidad de montar bien, no en vano los fines de semana me podía hacer recorridos de hasta setenta kilómetros junto a un teniente del que me hice bastante amigo. También esquíé a discreción. Pero además pude

extraer conclusiones sobre la condición humana que me serían útiles en mis futuros desempeños profesionales. Y entre ellas me referiré a lo malo que puede ser el hombre cuando se le coloca en condiciones de superioridad sobre el resto. Alguno de mis compañeros de universidad se comportaron como auténticos hijos de puta en cuanto les pusieron unos galones. No daba crédito.

También pude continuar esa vocación de servicio a los demás que había sentido desde muy joven, en este caso ayudando a alfabetizar a muchos reclutas de mi compañía que no sabían leer ni escribir, lo que les impedía poder solicitar permisos. Era el caso de veinte de los ciento veinte reclutas de mi compañía, y tengo que reconocer que el ejército desempeñaba en este aspecto una labor a valorar.

Creo que fui un oficial respetuoso con los soldados. Prohibí tajantemente las humillantes novatadas que los veteranos infligían a los recién llegados, y siempre traté de que la tropa a mi cargo no tuviese que realizar tareas inútiles o arbitrarias. Cuando finalicé mi mili, el comandante de mi regimiento, que era un tipo bastante serio, me dijo que yo era el mejor oficial de milicias que había pasado por allí.

Por cierto que en los meses que mediaron entre mi segundo período en filas y el tercero y definitivo, me puse a dar clases de Ciencias en un instituto, para sacar un dinerillo. Fueron apenas cuatro meses, pero resultó muy estimulante. Conservo una carta que al finalizar me escribieron mis alumnos, poniendo en valor mi magisterio. ¿Fue el primer dinero que gané? En realidad no: cuando éramos niños, en el entorno de Santa Margarita había muchos clavos, procedentes de la carpintería que teníamos allí; clavos que pinchaban con frecuencia los

neumáticos de los coches. Pues bien: mi padre nos daba a mis hermanos y a mí cinco céntimos por cada uno que recogiéramos. Además, monté una tienda junto a Ignacio y Margarita, en la que vendíamos cigarrillos y chocolatinas al resto de la familia.

Ya cuando hice el servicio militar era novio de la que ha sido y es la mujer de mi vida. Puntualizaré ya que ha sido mi primer y único amor. Obviamente había salido con chicas y alguna me había gustado más que otra, pero no hubo ningún enamoramiento antes, ni siquiera platónico.

Cómo nos conocimos tiene su miga. Yo iba los domingos a escuchar misa al templo central de los jesuitas en Barcelona, donde también acudían Ana y una de sus hermanas, la cual se fijó en mí porque le parecí un chaval muy apuesto. Por la edad no me consideraba una posible presa (era siete años mayor que yo), pero puso al corriente a Ana, y ambas acudieron la siguiente vez en posición de *prevengan armas*. Se sentaron detrás de mí en la iglesia, y por la cubierta de uno de los libros que yo llevaba descubrieron mi nombre y primer apellido, y ligaron este último con mi familia, pues la suya y la mía se conocían (como anticipé, el padre de ellas había avisado al mío de su condición de «fusilable» durante la Guerra Civil, e incluso antes de ello, cuando abandonamos Barcelona, mi padre le había pedido que ocupara nuestra casa para evitar que lo hicieran los milicianos, cosa que Ramón de Temple tuvo que rechazar porque ya se había comprometido a instalarse en la de otros amigos que también salían por piernas, la familia Gallart).

Me habían «fichado» pero les quedaba la fórmula para entablar contacto conmigo, lo que se solventó porque una amiga de ellas, Conchita, veraneaba en el mismo lugar que un vecino mío de la torre Urquinaona. Por medio de esa amiga le invitaron a una fiesta encomendándole que, por favor, me trajera con él. Lo divertido es que yo acepté la invitación y mi vecino finalmente no acudió. Y no puedo dejar de mencionar que mi futura cuñada, para quien yo resultaba demasiado imberbe como novio, acabó casándose con alguien un año más joven que el que suscribe.

En aquella fiesta –donde Ana dice que me desenvolví muy resueltamente aunque no conocía a nadie– no ocurrió nada. Había bastante gente y no recuerdo haberme fijado en Ana, pero luego hubo otras reuniones más restringidas en las que el círculo se fue cerrando y, al llegar el verano, empecé a visitarla en Lloret de Mar, donde veraneaba con su familia, que enseguida me trató muy bien. Y en este punto le damos la palabra a Ana:

«A mí Juan me gustó desde el primer momento. Primero por el físico, pero mucho más a medida que le fui conociendo. Eso sí: no me lo puso nada fácil. Estaba bastante centrado en su carrera y no quería complicaciones, como tampoco las quería su familia, que consideraban que aún era demasiado joven para noviazgos. Cosa que era cierta: él tenía todavía veinte años, y yo dos menos. Sus padres me trataban de hecho con cierta distancia y tardé en entrar en su casa, aunque al cabo del tiempo me aceptaron excelentemente».

Respecto a lo de si yo era un joven bien parecido, supongo que es cierto. No me resisto a comentar que hace solo unos días me encontré en la farmacia con una mujer

que me reconoció como compañero suyo en la facultad. Lo divertido es que comentó: «Este señor era de los más guapos de la promoción». Ahí queda.

Existe una fecha concreta para el comienzo formal de nuestro noviazgo: el 4 de agosto de 1956. Yo ya era por entonces un cazador pertinaz y ese domingo se abría la veda de la codorniz en Lérida, cita ineludible para mí, pero aquel año, no recuerdo por qué razones, la retrasaron. Siempre le digo a Ana que nos hicimos novios por culpa del gobernador civil de Lérida. Ella responde que yo hubiera caído igual.

En todo caso, conocerla fue crucial en mi vida y nunca podré dejar de agradecer que ello ocurriera. Me gusta emplear con ella la siguiente comparación: la mayoría de la gente es como la Coca-Cola, una bebida contra la que no tengo nada y que además me gusta; pero ella es champán. Una y otra tienen burbujas, pero hay diferencia. Y desde luego yo me quedo con el champán.

Ana trabajaba cuando nos conocimos. Su familia —ella era la sexta de siete hermanos— no andaba muy boyante económicamente. Su padre, Ramón de Temple, que al término de la Guerra Civil se empleó en el Gobierno Civil de Barcelona, se vio envuelto erróneamente en un desfalco perpetrado por otra persona y, aunque se le declaró rápidamente inocente, el asunto trajo cola y perdió ese empleo y otras ocupaciones que desempeñaba, entre ellas el consulado de Nicaragua. Pasó de ser un hombre muy acomodado a cero. Ana tenía entonces trece años. Cuando empezamos a ser novios trabajaba en las consultas de un psiquiatra y en la de un endocrino, pero enseguida entró como administrativa en la Caja de Pensiones. Era una

mecanógrafa excepcional, yo creo que hubiera ganado un concurso de rapidez si se hubiera presentado. Pero además estaba pluriempleada: por las mañanas de administrativa, y por las tardes en el despacho de la fábrica donde se hacían los por entonces célebres jerseys Escorpión, y haciendo además horas extras, que pagaban muy bien, hasta las diez de la noche. Trece o catorce horas, pues, de trabajo diario. Y ambos sueldos los entregaba en casa íntegramente.

A pesar de semejante despliegue laboral por parte de mí prometida, hacíamos todo lo posible por vernos casi a diario, aunque solo fuera un ratito (durante el primer verano de las Milicias, en los escasos permisos que tuve, nos citábamos a las seis de la mañana los domingos que podía venir a Barcelona, para aprovechar más el día). Aunque manteníamos un contacto visual muy gracioso: su casa, en la Ronda de San Pedro, estaba muy cerca de la nuestra, y desde nuestro piso 13º en la torre Urquinaona yo podía verla si se asomaba a la ventana de su habitación. Nos teníamos controlados.

Nuestro noviazgo transcurrió muy bien, aunque con frecuentes peleas puntuales (Ana dice que entonces tenía muy mal carácter y que yo tuve que aguantar lo mío). Lo cierto es que éramos —y somos— muy distintos; a ella le gusta el mar y a mí la montaña; a ella las películas románticas y a mí el wéstern. Y así una larga lista de disparidades. Pero a mí estas, en la pareja, siempre me han parecido más una virtud que una desventaja. No hay nada más aburrido que el que una pareja siempre piense lo mismo y coincidan en todo.

Por lo demás, ella se integró de maravilla en mi familia y pasó a ser visitante habitual de Santa Margarita.

A todo esto, por cierto, yo conseguí mi primer empleo regular. Gracias a la amistad de mi padre con los March entré en Fuerzas Eléctricas de Cataluña (FECSA), empresa de la que esta acaudalada familia eran accionistas mayoritarios. Ya había estado allí unos meses, de prácticas y sin cobrar, en el tiempo en que fui profesor de instituto. Ahora me destinaron al laboratorio químico, como analista de cuarta o quinta categoría. Allí controlábamos todos los materiales con los que se trabajaba en las distintas líneas de negocio de FECSA, que era una gran potencia industrial. Podemos decir que no se exigía demasiado a los empleados: los análisis que a mí me encargaban para toda la semana (y entonces se trabajaba también los sábados), ya los tenía el martes a mediodía, porque además era el único químico de carrera de todos mis compañeros. Me sobraba tiempo, y junto a otros colegas que tampoco andaban precisamente estresados, aprovechando que nuestro jefe daba ejemplo escaqueándose a la primera ocasión, nos metimos a fabricar una jaula para pájaros que creo que hubiera ganado cualquier concurso: empleamos en ella unos cien metros de hilo. Cuando el jefe aparecía, corríamos a esconderla en los servicios.

Algunos de aquellos compañeros míos de entonces eran unos auténticos cabestros (omito algunas anécdotas bastante chuscas sobre sus modos y maneras), pero nos divertíamos e hice muy buenas amistades entre ellos. Y sobre todo, en los nueve meses que permanecí en FECSA aprendí mucha química práctica... y algunas nociones entre pintorescas y divertidas de cómo algunos entienden el trabajo. Más de una vez me tocó ir al puerto de Barcelona a hacer análisis de cargamentos de carbón y tratar con los descargadores. Indudablemente era un trabajo duro,

y en cada colla de cuatro descansaba uno por turno cada cuarto de hora. Pero me sorprendió comprobar que esto era así ya en la primera hora de la jornada. Pensé para mí: caramba, debe ser que uno ya viene cansado de casa.

Y al cabo de cinco años de noviazgo, nos casamos. Fue el 27 de junio de 1961 en la pequeña iglesia de nuestra finca, y ofició de capellán el que lo era de mi familia, Luis Tarroella, quien me había bautizado y dado la Primera Comunión (y llegaría a bautizar a mi primogénita). No reunimos a demasiados invitados –debimos ser poco más de un centenar– y oficiaron como padrinos la madrina de Ana y el mío de bautizo –Santiago Bofill– quien, como anécdota, no recordaba serlo y, cuando cayó en la cuenta, me mandó un segundo regalo mucho mejor que el que me había hecho para las nupcias.

El tiempo no acompañó: al terminar todo, recuerdo que estalló una tormenta de cuidado.

Por cierto que casi la totalidad de lo que costó el banquete lo pagó Ana (en Cataluña es costumbre que lo sufrague la esposa mientras el marido se encarga de *poner la casa*), gracias a la indemnización que le dieron al dejar su trabajo de funcionaria, que equivalía a dos años de nóminas. El Estado mantenía entonces que, al casarse, una mujer donde debía estar era en su casa criando hijos para la patria y cuidando a su maridito, y era así de espléndido con quienes optaban por casarse y abandonar el mercado laboral, aunque quedaban inhabilitados para regresar a la administración pública.

De luna de miel nos fuimos a París con el coche que yo tenía por entonces, un Renault 4.4, que era algo así como

el antecedente del Seat 600. El comienzo de aquel largo y divertido viaje resultó conflictivo por dos distintas razones: nada más cruzar la frontera nos topamos con una huelga de campesinos franceses que cortaron la carretera con sus tractores; y al llegar por fin a Toulouse nos percatamos de que el hotel que yo había contratado estaba al lado de la sede del Partido Comunista de España, cosa que –con la mentalidad de la época– alarmó mucho a mi esposa. Tanto que nos cambiamos a otro, pero hete aquí que al abrir la ventana de la habitación resultó que daba a un cementerio.

Bueno, llegamos por fin a París, donde nos hospedamos esta vez sin sobresaltos, y a la vuelta pasamos por Normandía y por Bretaña. Todo casi en plan mochileros, comiendo de bocadillos, pero conservamos un gran recuerdo de aquellos nuestros primeros días de casados. Entramos a España por Candanchú porque yo quería pasar por Jaca a reencontrarme con algunos de los amigos militares que había hecho durante las milicias.



**CASADO, PADRE Y  
PROGRESANDO**



Ya casados, habitamos la misma vivienda de la calle Muntaner donde aún seguimos. Mi padre era propietario de todo este edificio y nos la cedió, aunque le pagábamos religiosamente un alquiler. Siempre he dicho por ello que esta casa la hemos pagado tres veces. Acostumbrados los dos a vivir de niños en auténticas mansiones, estos setenta y cinco metros resultaban un poco agobiantes. Ana recuerda que incluso sentía claustrofobia y se marchaba cada dos por tres a la casa de sus padres para sentir más «espacio vital». Al menos los veranos lo compensábamos en Santa Margarita, donde en el salón había nada menos que nueve tresillos, además de un billar. Yo le decía a mi mujer: «¿Te das cuenta de que solo en este espacio caben tres casas como la nuestra?»

Enlazando con la esfera laboral, cuando me casé llevaba dos años ya aproximadamente trabajando como delegado en Barcelona de la empresa Química Ibérica S.A., de matriz belga (Union Chimique Belge) y cuyas oficinas centrales en España estaban en Madrid. Digo que era el delegado, pero en realidad estaba yo solo. Me dirigía a mí mismo. El sueldo era una pena: exactamente 6.500 pesetas mensuales (de las que 1.500 se nos iban en el mencionado alquiler de nuestra casa), con lo que me conseguí unas clases nocturnas de Química Física y de Química

Orgánica en una academia, el Liceo Manjón, donde hacían la carrera de Ingeniería Industrial personas que ya trabajaban y solo podían acudir a estas horas. Salía de mi empleo a las siete de la tarde, y daba clase creo que de ocho a diez de la noche. Alguien ha dicho que nunca se aprende tanto como enseñando lo que no se sabe, y ese fue mi caso: la Química Física, que es la química teórica, sinceramente me venía grande entonces, pero con pundonor creo que no hice mal papel.

Este pluriempleo resultaba duro, y recuerdo que me surgió una posibilidad de remediarlo. Un pariente de Ana, constructor, con mucho dinero y sin hijos, me ofreció convertirme en el administrador de sus negocios. Lo rechacé porque no lo veía muy claro y porque entonces ya pensaba que uno puede ligarse a una empresa pero no es conveniente hacerlo a una sola persona. Creo que hice bien: mal aconsejado por aquellos en quienes confió y no tuvieron escrúpulo en vivir de él y expoliarlo, aquel hombre terminó arruinado.

En aquellos años sesenta, y por supuesto antes, las parejas nos casábamos para fundar una familia enseguida, y nosotros no fuimos una excepción. ¡A por los niños! Con tanta obsesión por ello que cuando llevábamos apenas un mes casados y no había señal de embarazo, Ana ya estaba preocupada temiendo que fuera estéril. Pero la inquietud no duró mucho.

Nuestra hija Margarita, *Tita* para nosotros, nació el 7 de mayo de 1962 en la clínica Corachan, en un parto atendido por el doctor Puig y Roig, sobrino de quien ayudó a

traerme a mí al mundo. Entonces no había epidural que valiera y para la madre fue un alumbramiento dificultoso. Ella recuerda que se quejaba y que el doctor, bromeando con su apellido, le decía: «Temple... templada».

Como muestra de las condiciones laborales de la época, nació a las ocho de la mañana y yo a las nueve me fui a trabajar. A pesar de nuestras numerosas hermanas respectivas, Ana recuerda que recién parida se encontró sola en aquella habitación de la clínica y tuvo que llamar a su gran amiga Ana María Pérez para que le hiciera compañía y compartiera con ella la felicidad de los primeros momentos de la maternidad.

Tita salió una niña monísima que además nos dio poca guerra en sus primeros meses y aun años de vida.

Apenas tres meses después de estrenarme como padre tomé otra importante decisión: cambiar de empleo. Me había cansado de Química Ibérica. En la central de Madrid trabajaban como treinta personas, entre ellas cinco químicos, mientras en Barcelona éramos por entonces yo y dos subalternos. Y sin embargo aportábamos el 85% de toda la facturación. Ciertamente el negocio se concentraba en Cataluña, pero el desequilibrio de recursos era demasiado notorio, y yo me había tenido que batir el cobre a base de bien. Era una empresa casi de vanguardia que comercializaba productos muy innovadores, como las resinas acrílicas o los detergentes sintéticos. Pero precisamente por lo avanzados a su tiempo que resultaban, no era fácil comercializarlos. Intenté vender polietileno de alta densidad para su utilización en bolsas de plástico y poco menos que me dijeron que estaba loco. Lo mismo ocurría con otro tipo de materiales para envases, sector este que estaba en pañales.

En fin, que no me sentía suficientemente reconocido. Ni pagado: muchos finales de mes no me alcanzaba el dinero para gasolina (entonces me movía con mi mentado Renault 4.4 y con una Lambretta) y tenía que ir a nuestra oficina andando, cuando no estaba precisamente cerca de casa. Poco antes de mi marcha llegaron a ofrecerme la subdirección de toda la empresa, pero ya aspiraba a entrar en una multinacional y lo rechazé.

Antes de cerrar el capítulo de Química Ibérica juzgo interesante reflejar una anécdota jugosa aunque tal vez no muy presentable. Habla, en todo caso, del empuje juvenil que conservaba. Un cliente nos había pagado una factura de 25.000 pesetas con un talón de fondos y mi superior me encomendó que fuera a visitar al mismo y tratara de cobrar. Me presenté en la oficina de aquel hombre, y en cuanto empezó a marear la perdiz le dije que o pagaba o le partía la cara. Fue mano de santo: el moroso fue a la trastienda y salió con las 25.000 pesetas billete tras billete. Informé a mi jefe, que se echó las manos a la cabeza («hombre, eso no se hace»). Yo no me corté: «Tú querías cobrar, ¿no? Pues he cobrado».

Retomando, rechazé el ascenso que me ofrecían en Química Ibérica porque me había presentado a una oferta de trabajo de otra empresa. Pedían un químico de entre 35 y 40 años, pero digamos que maquillé un tanto mi edad en el currículum y lo envié. No obtuve respuesta, pero insistí, y aquí se me permitirá que exprese una recomendación a quienes buscan trabajo hoy en día: no hay que conformarse nunca con el silencio como respuesta. Hay que insistir siempre. Como directivo, años después yo siempre valoré mucho a los candidatos que insistían.

Mi persistencia obró efecto, aunque debo apuntar que jugó su papel un factor meramente estacional: me citaron en pleno mes de agosto, cuando todo el mundo andaba de vacaciones (por cierto que yo también), y me consta que algún competidor al puesto (entre ellos un cuñado mío) no estuvo dispuesto a interrumpir su ocio estival.

Lo cierto es que Nalco Española —la empresa que me contrató— tampoco era precisamente un caramelo; estaba de hecho en quiebra técnica, por más que el socio mayoritario (con el 51% de la propiedad) fuera la matriz norteamericana y participase también el Banco Urquijo (con el 15%), además de una empresa catalana. Existía Consejo de Administración, cuyo secretario era el muy prestigioso industrial y abogado Antonio Garrigues Díaz-Cañabate (quien poco antes, en marzo de aquel mismo 1962, había sido nombrado embajador en Washington), pero poco más. Nalco había basado su negocio en España en el sector ferroviario, pero los tres ingenieros que lo llevaban se independizaron y se llevaron la parte del león de los contratos. Nalco se quedó con los ferrocarriles de vía estrecha del norte y comenzó su transformación de empresa comercial a industrial.

En definitiva: había cambiado de empleo, pero el nuevo era casi una mierda.

Yo me integré en la parte que llevaba la referida empresa catalana, que se dedicada a la producción de materias primas para las distintas líneas de negocio. La sede estaba en Vía Layetana, pero a mí me enviaron a la calle Montcada, asignándome un despacho con poco

más que una alfombra y tres libros en inglés sobre calderas, más un diccionario genérico inglés-español que se mostraba francamente inútil para traducir las expresiones técnicas que figuraban en aquellos manuales. Me habían contratado por mi relativo dominio del francés, que había podido practicar en Química Ibérica, pero en cuanto a la lengua de Shakespeare me manejaba con lo aprendido en el bachillerato.

Con este contexto y la precaria situación de la empresa, mis inicios en Nalco fueron cualquier cosa menos fáciles. Se barruntaba el cierre cuando me llegó un gran pedido de una importante empresa de entonces: Abonos Sevilla (luego Fertiberia). Enseguida se precipitaron además los acontecimientos: los socios americanos decidieron librarse de la referida empresa catalana para la que yo trabajaba directamente, cosa que sentó muy mal a los directivos de la misma, que dispusieron que abandonara la oficina que ocupaba. Me buscaron otra en la que pasaba un frío de muerte (tenía que quemar alcohol por las mañanas para caldearla un poco), aunque luego encontré otra más propicia en la Plaza de la Universidad. ¿Pero qué pasaba en esta? Que no tenía teléfono. Y en aquellos años podía tardarse meses en conseguir línea. Lo que sigue es casi de sainete: constaté que en un piso de arriba, cuyo dueño alquilaba habitaciones, sí existía teléfono, y previo pago al buen señor instalé un cable por el que me avisaba si la llamada era para mí. Pero las inquilinas de las habitaciones, que eran chicas del Emporium, un cabaret cercano, trabajaban hasta altas horas de la noche y estaban plácidamente dormidas cuando yo subía a atender mis llamadas en aquel teléfono que además estaba en el pasillo. Me odiaban. Y hay más: esta nueva oficina mía tenía tres cuartos, y uno de

ellos lo ocupaba un fotógrafo que tenía las paredes llenas de fotografías de *pin-ups*. Lo que no me hubiera representado ningún problema si no fuera porque era este cuarto el que daba al recibidor. Así que cuando mis jefes norteamericanos me anunciaban visita, yo corría a retirar y esconder rápidamente las referidas fotos de bellas señoritas, tan poco apropiadas en un contexto de negocios.

Por fortuna, con el tiempo acabé consiguiendo mi propia línea telefónica, ocupé las tres estancias de la oficina deshaciéndome del fotógrafo, e incluso alquilamos otra vivienda contigua que hasta entonces había ocupado por cierto una famosa cantante de la época, Gelu. El negocio empezaba a carburar, y transcurrido un período nos trasladaríamos a una nueva y magnífica sede, de hecho el mejor lugar de trabajo que haya tenido nunca.

Antes de eso tuve que pasar un período de formación en el que me mandaron a ejercer de comercial en Italia. La recorrí entera.

A todo esto, la familia crecía. El 22 de octubre de 1963 nacería nuestro hijo Ignacio, quien al cabo de un mes nos daría un susto tremendo. Lo que empezó como una otitis se le complicó hasta el punto de que estuvo a punto de irse al otro barrio. Yo estaba de viaje cuando la cosa se puso fea, y Ana decidió llevárselo a una clínica privada. Una clínica que costaba un riñón, cuando mi sueldo daba para lo justo. Tuvimos que empeñar un valioso anillo de ella. Fue un mal trago pero, como se ve, y por muy ilustres que hubieran sido mi familia y la de mi mujer, nadie nos regalaba nada. Aunque para ser sinceros añadiré que dicho

anillo había sido un regalo de mi madre. Lo recuperamos pero aún tuvimos que empeñarlo una segunda vez. Hoy está con nosotros.

Esto me lleva a otra cosa: mi padre nos había donado en vida sus propiedades y eso a mí me suponía pagar unos impuestos elevadísimos por el patrimonio; exactamente el 62% del alquiler que seguía pagándole por nuestra casa, que a efectos fiscales era de mi propiedad. Era un muerto de hambre pero para Hacienda, sumando mi salario, constaba como un tipo adinerado.

Nacho sobrevivió, pero la enfermedad padecida le provocó ser más canijo de lo que han sido sus hermanos, a lo que quizás contribuyó que no comía ni a tiros. En este punto hay que recordar a la chica que teníamos con nosotros, que le cuidó siempre con mucha dedicación. Pina estuvo en nuestra casa hasta que se casó, lo que me lleva a contar lo siguiente:

Para cuando sus nupcias, a las que por supuesto estábamos invitados, Ana estaba embarazada de seis meses y mi madre ingresada en el hospital porque se había roto el fémur. De la ceremonia nos fuimos a visitarla, y al llegar a la clínica y subir las escaleras, que no tenían pasamanos porque el recinto estaba en obras, mi esposa se cae y se rompe el codo. El hueso casi le traspasaba la piel. Total, que nos quedamos hospitalizados nosotros también. Y de nuevo era una clínica carísima —al gusto de mi madre—. Yo siempre le digo a mi mujer, en broma, que ya podía haberse caído en una clínica más barata. Aunque nosotros estábamos en un régimen distinto al de mi madre: a esta le servían para cenar una merluza, y a Ana la cola. Lo del codo no fue una broma: requirió incluso una operación.

La criatura que Ana llevaba en sus entrañas resultó ser nuestra hija Ana, que a pesar de este contratiempo nacería el 4 de diciembre de 1967, en la clínica Corachan como todos sus hermanos, y esta vez con el parto atendido por el doctor Puig Massana, hijo del ginecólogo que atendió los de Margarita e Ignacio. Habían pasado cuatro años entre los nacimientos de nuestro segundo y tercer hijo, pero no es que estuviéramos haciendo trampas a la cigüeña. Al contrario: queríamos ser una familia numerosa. Lo que ocurrió es que en este lapso de tiempo Ana tuvo dos abortos. Los embarazos se habían puesto complicados y durante este último Ana tuvo que hacer reposo durante casi seis meses para evitar un nuevo sobresalto.

Nuestro tercer hijo llegó, eso sí, con un pan debajo del brazo. Mis jefes en Chicago me otorgaron un aumento de sueldo de doscientos dólares más al mes, que con la devaluación de la peseta que llegaría poco después —un dólar, setenta pesetas— era un dinero. Y además pudimos ampliar nuestra casa: unos inquilinos ingleses de mis padres que ocupaban la casa de al lado terminaron marchándose y pudimos juntarlas, tras la correspondiente obra. Decididamente, y a pesar de que varios niños suponen muchos gastos, las cosas nos empezaban a ir mejor.

La lista familiar se cerraría con Juan, nacido el 7 de diciembre de 1970. Como se ve, habíamos alternado perfectamente los niños y las niñas. Juan nos saldría el más revoltoso y problemático de todos, pero le hemos sacado adelante (risas).

Y justo cuando nació Juan (recuerdo que dejé a la madre en la clínica para ir a firmar las escrituras) culminamos algo que ha sido muy importante en nuestra vida

familiar: compramos nuestra casa de Olot, en la que invertimos todo los ahorros de entonces.

Conocíamos el entorno, que es fantástico, porque uno de mis cuñados, Antonio Noguera, casado con mi hermana María Teresa, había estado durante la guerra en Olot y de adulto se compró allí una finca bastante impresionante. Estábamos en ella cuando vino de visita un primo de Antonio que resultó que tenía varias propiedades a la venta; me recomendó una y me dijo que me la vendía por 60.000 pesetas. Era una antigua casa de payés, prácticamente abandonada, sin electricidad ni agua, aunque tenía cerca un riachuelo. Recuerdo que cuando fui con Ana a verla, le dije: «Si hay cangrejos debajo de esta piedra, nos quedamos con la casa». Los había y en abundancia (ahora apenas quedan).

El caso es que el vendedor, a la hora de cerrar la venta, nos subió el precio desde las 60.000 pesetas iniciales hasta las 100.000. Acepté porque el precio seguía siendo muy barato; comprar un terreno en la parte posterior, lindando con la casa, me costaría tres veces más tiempo después.

Con un crédito que pedimos, nos pusimos pronto a adecentar aquella casa, y con el paso de los años fuimos comprando más terreno alrededor. Ha sido una gran decisión. Hoy tenemos allí una piscina climatizada que se puede utilizar todo el año, un frontón (donde me he dejado las manos) y en el entorno hemos podido practicar magníficamente la hípica (llegamos a tener cinco o seis caballos) y hacer trial con la moto.

Mis años en Nalco fueron una etapa muy enriquecedora. Yo había empezado con la línea de negocio enfocada a los

ferrocarriles, que agonizaba ya, y también me tocó visitar alguna que otra mina en Asturias (misión de mal recuerdo por la dificultad de los desplazamientos y porque cobraba unas dietas tan pequeñas que tenía que comer y alojarme en establecimientos poco recomendables), pero enseguida me destinaron al área industrial, donde estábamos orientados sobre todo al tratamiento de aguas industriales y mis clientes eran grandes empresas: refinerías, petroquímicas... Donde hay una torre de refrigeración hay un producto Nalco.

Ya como gerente inauguré la fábrica que levantamos en Polinyá, no sin dificultades por cierto, porque el terreno estaba en un lugar sin apenas agua. Aún recuerdo el día en que, junto a un pocero que contratamos, y para comprobar el trabajo que había hecho este señor, tuve que descender hasta cien metros de profundidad dentro de un capazo y sostenido por un cable que daba vueltas y me arrojaba contra las paredes. Todos los demás empleados miraban hacia otro lado cuando se debatía quien bajaba. Alguna razón había para sentir cierto temor: aquel pocero acabó perdiendo la vida cuando, en otra obra, el referido capazo se descolgó con él dentro.

Fueron los años del *boom* de la industria en España y tuve ocasión de contemplarlos y vivirlos en primera línea y crecer profesionalmente al compás en que lo hacía la industria nacional. Cuando comencé solo existía la refinería de Escombreras, en Cartagena, pero de repente empezaron a multiplicarse. Yo tenía que ir a visitarlas y me recorrí España de arriba a abajo. El domingo por la tarde, después de pasarme por el despacho, me marchaba con mi Seiscientos de entonces a una u otra ciudad, para no regresar hasta el sábado. De ser una especie de director

comercial pasé a ser director general, aunque por cierto, y merced a un impuesto que entonces debían de pagar en Barcelona los altos cargos de empresas, al principio no me supuso ninguna ventaja económica. Pasé de una escala impositiva a la siguiente, y me jodieron. Buscando alguna compensación, se lo hice ver a mis jefes de América, pero me contestaron que la fiscalidad española no era cosa suya y que me las apañara. Por suerte, aquel impuesto lo eliminaron meses después.

Como asesor técnico tenía, por cierto, a Heribert Barrera, el político de Esquerra Republicana de Cataluña que llegaría a presidir el Parlamento autonómico en los primeros años tras el restablecimiento de la democracia. Le menciono porque era químico, catedrático en Estados Unidos y Francia, y directamente la persona más inteligente que he conocido en mi vida. Si al enfrentarme por ejemplo con un reactor yo tenía que recurrir a libros de ingeniería, él hacía los cálculos de memoria.

Un aspecto que siempre he valorado mucho de Nalco era su apuesta por la formación del personal. Al respecto teníamos cuatro cursillos al año, tres en Europa y uno en Estados Unidos, y versaban sobre muy distintos aspectos, todos ellos interesantes: hablar en público, dar órdenes, planificar estrategias, contabilidad para no contables, *coaching*...

Durante mi etapa en Nalco viví también un episodio muy perturbador. Nosotros importábamos de Europa en grandes cantidades un producto que vendíamos a Altos Hornos de Vizcaya. La patente del mismo había sido de Nalco, pero había caducado y una empresa española lo estaba fabricando aquí. A esta empresa le interesaba mucho saber quién nos compraba dicho producto aquí, y

llegué a recibir alguna amenaza, incluso en el teléfono de casa. Tuve que comprar un dóberman para que hiciera de perro guardián de Ana y los niños mientras yo estaba trabajando. Aunque al final tiré por la calle de en medio: me fui personalmente a ver a estos competidores y me ofrecí a comprarles a ellos la mitad de la cantidad de producto que importábamos. Y asunto arreglado.

Y progresé. Costó pero lo conseguí. Nalco era una compañía ciertamente chapada a la antigua, con sede central en Chicago, y a medida que mi trabajo fue siendo valorado, y como gerente para España y Portugal, debía viajar allí dos o tres veces al año para reunirme con la plana mayor. Llegaron a ofrecerme ir a Chicago para integrarme en la división internacional (estoy seguro de que habría acabado dirigiéndola) y luego ser subdirector para toda Europa con residencia en París, pero me negué. ¿Por qué? Porque lo que se me proponía era un viaje sin billete de vuelta y yo no quería arrastrar conmigo a mi familia y desarraigarnos. Mi carrera profesional no ha sido nunca lo principal para mí. Y no me arrepiento. He conocido a muchos para quienes sí lo fue, y al final no les ha querido ni su perro.

Gozaba pues de la confianza de mis jefes en Norteamérica, pero desde luego yo *me lo curraba*. Haciendo trial con la moto tuve una caída grave. Acudí al médico, que diagnosticó que me había dañado la columna y debía andarme con mucho cuidado. «Te puedes quedar tetrapléjico solo con el movimiento de subir al autobús», recuerdo que me advirtió. Había que operarme; me extraerían hueso de la tibia y me harían un injerto en la espalda. Pero tendría que estar dos meses en la cama, sin enderezarme ni

para comer. Siendo el máximo responsable de la compañía, me sentí obligado a habilitar una solución. ¿Qué hice? Pues montarme la oficina en casa. Con el resultado de que nunca he trabajado tanto como en aquellos dos meses. Mi secretaria, Ana Sanmauro, venía a las ocho y media de la mañana, con su horario normal, y además de tirarme toda la mañana y parte de la tarde despachando asuntos. Ocurría que cuando la oficina se cerraba, mis empleados de confianza venían a casa a darme el parte de lo hecho. Nos liábamos a tomar whisky o lo que fuera y no se iban hasta las nueve. Y ello por más que yo había implantado en Nalco lo que ahora se llama una estricta conciliación laboral-familiar. A las cinco de la tarde nos marchábamos todos y hasta apagábamos la luz. Porque en este punto añadiré que a mí realizar una jornada de ocho horas me parece ya trabajar mucho... si se trabaja de verdad. El trabajo es una cosa muy seria, pero la familia también.

Fueron años de muchos viajes y muchos vuelos, y no quiero dejarme en el tintero el mal final que pudo tener uno de ellos, en 1970, cuando pude convertirme nada menos que en víctima del terrorismo internacional. Regresaba a Barcelona desde Londres en un vuelo de Iberia. Estábamos ya en nuestros asientos y con el avión listo para dirigirse a la pista de despegue cuando por los altavoces llamaron a un pasajero concreto, que no respondió. Tras ello nos pidieron que saliéramos del aparato y bajáramos a la pista a identificar nuestros equipajes respectivos, que ya habían dejado allí. Todos hicimos lo propio y quedó una sola maleta, blanca, abandonada. No era la primera ocasión que me ocurría algo parecido, pero entendí que esta vez era diferente cuando vi aparecer a los bomberos y a la policía, y sobre todo al apreciar que uno de los



*Mis padres.*



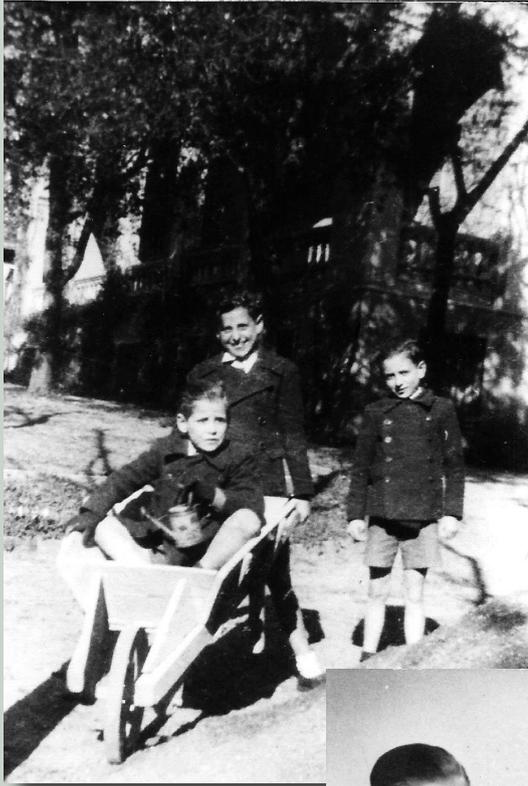
*Con mi hermana Margarita, en 1937, en un fotograma de  
"Imitando al faquir".*



*Nuestra casa familiar en Sarriá.*



*Nuestra casa de  
Santa Margarita.*



*Con mis hermanos  
Sebastián e Ignacio (1942).*



*Con Ignacio y Margarita  
(1941).*



*Los hermanos Pascual, en la boda de Margarita.*



*Mis hermanas y alguna cuñada en la boda de Sebastián.*

*La casa de Las Heuras,  
donde nació mi esposa, Ana.*



*Ana, de joven, con su mejor amiga, Ana Pérez.*



*Ana y yo, de novios,  
y ella en nuestra boda.*





*Ana y nuestros cuatro hijos.*



*Mi primera perra de caza,  
Vaga, en 1956.*

*Otra de mis pasiones:  
la moto de trial.*





*Mi primera "plantilla" en Química Ibérica (1962).*



*Inauguración de la fábrica de Nalco (1962).*



*Tendiendo una línea eléctrica en Galicia con la protección de las fuerzas de seguridad (julio 1977).*



*Mis hijos en Cap Sa Sal (1987).*



*Mis hijos. De arriba a abajo  
Ana (1991), Margarita (1989),  
e Ignacio y Juan (1989).*





*En 2000, con uno de mis caballos, otra gran afición.*



*Con mis mastines (2000).*



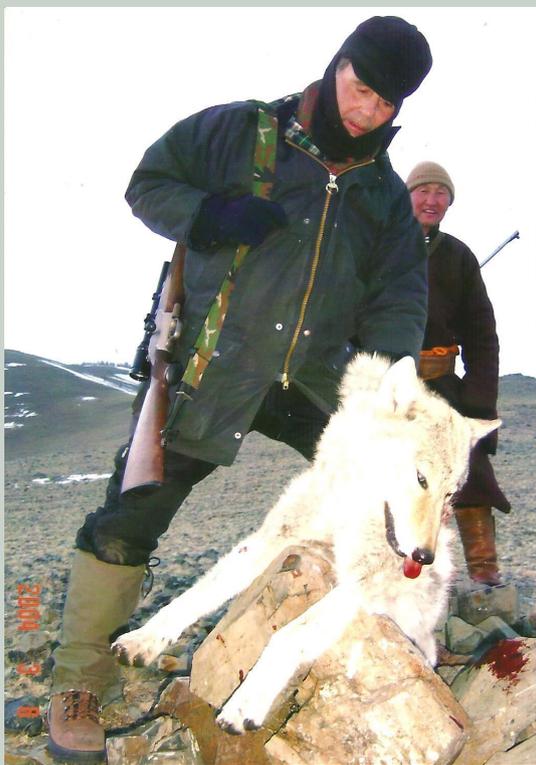
*Cazando osos negros en British Columbia, Canadá (1997).*



*Cazando un ciervo axis en Argentina (1998).*



*Cazando un ciervo de cola blanca en Wisconsin, EE.UU. (2000).*



*Cazando lobos en Mongolia (1999).*



*Atascados en la nieve en Mongolia (1999).*



*En el desierto del Gobi.*



*En Mongolia, con el  
Kamba Lama y su esposa  
(2008).*



*Dando una conferencia en la Universidad de Medicina  
Tradicional de Mongolia (sobre 2005).*



*Las chicas de Carburos Metálicos, celebrando por sorpresa mi 60º cumpleaños (1995).*



*Ana con sus hermanas en Venecia (1997).*



*Nuestros nietos.  
Arriba, Tomás, Guillermo  
y Lucía (2009).  
Abajo, Ignacio y Ana.*



*Arriba, Ana y Patrick con  
la abuela.  
Abajo, Víctor, Juan y Clara.*



*Con mis amigos de Messer Ibérica, en mi despedida (diciembre 2018).*



agentes cogía con gran precaución aquella maleta y se la llevaba teniendo buen cuidado de alejarla del rostro. Aunque los pasajeros se lo tomaban a guasa: «Mira, la bomba, la bomba», bromeaban.

Al día siguiente estaba sin novedad en casa, colgando un cuadro, recuerdo, cuando Ana me requirió para que leyera inmediatamente una noticia del periódico: según la comprobación posterior, aquella maleta sin pasajero llevaba una bomba barométrica que habría estallado si el avión llega a despegar. Artefactos similares, colocados igualmente dentro de equipajes destinados a vuelos de Iberia, sí llegaron a estallar en los aeropuertos de Fráncfort y Ámsterdam, aunque sin causar víctimas mortales porque aún no habían sido embarcados. Una cuarta bomba fue localizada en el de Ginebra. Su detección es lo que había provocado el aviso en nuestro vuelo.

Cuando terminé de leer la noticia, dice Ana que se me habían puesto los pelos de la cabeza de punta.

Esta cadena de atentados fue reivindicada por un grupo anticastrista radicado en Estados Unidos, que trataba de protestar de esta manera por el hecho de que España había iniciado relaciones comerciales con la cuba de Fidel Castro. A mí no se me quita de la cabeza que si nuestro vuelo llega a despegar, nos vamos todos a tomar por saco.

De la relación con mis jefes norteamericanos no puedo deja de nombrar a mi superior directo, Jim Giboney, aunque no sea precisamente para ensalzarlo. Era un auténtico alcohólico con el que aprendí todo acerca de esta adicción (entre otras cosas, que muchos le dan especialmente al vodka porque no deja huella en el aliento). Era

un tipo enorme, de 1.90 de estatura, ingeniero ferroviario, que cada vez que venía a España se alojaba en el Hilton, alquilaba dos putas y se emborrachaba como una cuba, lo que las acompañantes aprovecharon más de una y de dos veces para vaciarle la cartera. El caso es que era amigo del dueño de esta cadena de hoteles y le permitían todo, aunque varias veces tuve que intervenir. Yo estaba harto de sus excentricidades, entre las que estaba la de pedirme que le llevara a visitar pequeñas iglesias cuando estaba en España; siempre con dos copas de más, se ponía estupendo y les prometía a los párrocos que les iba a arreglar el techo o a ponerles calefacción («tú traduce», me ordenaba), dejándome luego a mí como encargado de cerrar el asunto (y pagarles al menos unos radiadores eléctricos en lugar de la prometida calefacción para todo el templo). Le recuerdo también en un restaurante fino de Barcelona subiéndose a una mesa después del almuerzo y haciéndoles cantar el himno de los ferroviarios norteamericanos a todos los camareros. Claro que a estos últimos no debió de importarles: les dio a cada uno la exorbitante cifra de cien dólares de propina.

Yo estaba harto de él, de su alcoholismo y su falta de educación (él también me odiaba a mí, por cierto) y decidí vengarme. Creo que he cometido muy pocas maldades deliberadas en mi vida pero reconozco que con él caí en la tentación.

En una de las ocasiones en que vino a Barcelona, al día siguiente debíamos vernos con otro jefeazo nuevo de la división internacional de Nalco. Powers, que estaba por encima de él. «Como le hables de lo mío con la bebida, te despido», me advirtió ya de entrada el tal Jim

Giboney. Estábamos citados a cenar con el nuevo preboste en un gran hotel de la ciudad, en cuyo vestíbulo había varias mesas con señoras distinguidas tomando el té. Al fondo, el salón comedor. Giboney apareció en su línea: tan borracho que apenas se tenía en pie, con lo que me pidió apoyarse en mi brazo para disimular su estado. Empezamos a andar hacia el salón, a la vista de los otros directivos citados.

Y sí, lo confieso: me zafé de este individuo, y al hacerlo cayó con toda su pesada humanidad sobre la mesa de una de aquellas dignas señoras. La bandeja de las pastas y la jarra del té a hacer puñetas, y ellas escandalizadas. Y Powers y otro directivo que también cenaría con nosotros, observando atónitos la escena. El primero me citó para la mañana siguiente a primera hora en su habitación del hotel.

Cuando nos reunimos, Powers se mostró desolado por lo ocurrido la noche anterior, pero yo le pregunté entonces si acaso desconocía el problema con el alcohol que tenía nuestro colega. «No te preocupes, no volverá a ocurrir», acabó asegurándome. Y así fue. Giboney fue fulminado. Para cerrar la anécdota y ponerla en contexto, añadiré que en Nalco había cierta tolerancia respecto a lo de darle a la frasca: cuando nos reuníamos en Chicago los altos directivos de la empresa, siempre había barra libre y terminaban todos —o terminábamos— borrachos. Pero lo de Giboney era ya demasiado.

Como gerente de Nalco Española yo tenía, igual que los demás, derecho a las llamadas *stock-options*, o derechos sobre acciones, en condiciones francamente muy halagüeñas: las podías ejecutar cuando quisieras, y como Nalco

USA no paraba entonces de subir en Wall Street (hubo algún año que dobló su valor respecto al anterior), era posible obtener unas ganancias potenciales estupendas sin arriesgar un duro, puesto que además el dinero para ejecutar esas opciones lo podías pedir prestado a un banco. Era una fórmula de retribución complementaria para directivos, y yo me frotaba las manos consultando en la prensa económica norteamericana cómo subían las acciones. En algún momento, mi posible beneficio suponía mi sueldo de dos años y medio.

Pero hete aquí que sobrevino la llamada crisis del petróleo, tras la guerra árabe-israelí de 1973, y todo se vino abajo. Y me di cuenta de que aquel sistema de retribuciones se había demostrado algo así como el cuento de la lechera. Y eché un órdago: que me voy.

Pero los socios norteamericanos confiaban ciegamente en mí y me ofertaron de nuevo irme a trabajar a Chicago casi en las condiciones que yo eligiera. «Como a ti te gusta tanto la naturaleza, te ponemos la oficina en alguna zona campestre», llegaron a ofrecerme (yo pensando: ¿y qué dirán el centenar de empleados, a buen seguro urbanitas, que tendré a mi cargo?). Para tratar de convencerme me convocaron a Chicago.

La primera sorpresa fue encontrarme en la reunión a todos los vicepresidentes. Les conocía, así que no me suponía ningún problema. Y entramos en materia: «A ver, Juan —me preguntaron— ¿por qué quieres irte?». Respondí con la reflexión que ya he apuntado, y aquellos tipos, que tenían paquetes de *stock-options* muy superiores a los míos, que habían además ejecutado muchos, perdiendo un pastón, se pusieron inmediatamente de mi parte. Era como

si estuvieran esperando a que alguien hablara claro para rebelarse también. Se armó un considerable cisco.

Estaban dispuestos a darme el oro y el moro para que me quedara con ellos, pero yo me decía: «¿Y por qué no me lo habéis ofrecido antes?». Un mes después dejé Nalco.

No fue solo por el tema de las *stock-options*. En realidad me hubieran concedido el sueldo que les hubiera reclamado, pero estaba claro que si seguía en la compañía y quería mejorar dentro de ella debía trasladarme a Estados Unidos, cosa que no deseaba. También tenía un sentimiento de fin de ciclo. Había aprendido mucho, me manejaba ya más que bien con los demás, y ambas cosas serían muy apreciadas en una empresa española. Este era el siguiente paso natural.

Cuando abandoné finalmente Nalco Española, tenía 120 empleados en España y Portugal y había ganado 3 millones de dólares en el último ejercicio. Tengo que decir que me trataron muy bien y guardo un estupendo recuerdo de esa empresa, en la que mi éxito profesional se debió en buena parte a que contraté jóvenes recién graduados, que por cierto no tenían ni carnet de conducir, lo que me llevó a sufrir múltiples accidentes de tráfico con ellos al volante. Pero a pesar de esta anécdota, cuarenta y cuatro años después de salir de allí, sigo echando de menos el magnífico ambiente que había, siendo todos jóvenes. Cómo mi despacho estaba siempre abierto, cómo salíamos a tomar el aperitivo, cómo jugábamos a las monedas...

A mi siguiente escala profesional, que comenzó en 1975, al filo de mis cuarenta años de edad, accedí a través de

un *beadhunter*. Destilerías Adrian y Klein era una veterana empresa española —aunque fundada por dos alsacianos—, de cierto tamaño, con unos 350 empleados, propiedad de la familia Klein y más precisamente de las mujeres de la misma, una de las cuales estaba casada con el muy prestigioso doctor Coll Colomer, quien se ocupaba de la gerencia. Éramos, por ejemplo, el primer fabricante mundial de anetol, la esencia que se utiliza para hacer el anís o el pastis francés (exportábamos mucho a este país), aunque nuestra gama de productos era amplia e incluía también, por cierto, otras esencias que se utilizaban para los licores de garrafón.

Mis inicios en esta empresa no fueron precisamente prometedores: de marchar bien pasó a tener pérdidas durante mi primer año de gestión, aunque no me correspondía a mí semejante «hazaña», sino a la referida crisis del precio de las materias primas. Cuando actualicé la contabilidad reflejando el precio real en la bolsa londinense de los aceites esenciales (romero, tomillo y tantos otros), que se había desplomado, aparecieron los números rojos.

Mi misión como director general, además del necesario relevo generacional en la cúspide (mi antecesor, que continuó en funciones durante mi rodaje, tenía setenta años) era trasladar todas las oficinas desde Benicarló y, en menor medida, Murcia o Villareal, a Barcelona, donde estaba el equipo directivo y teníamos un laboratorio y una oficina con dos o tres secretarías y cinco o seis químicos, varios de los cuales dirigían divisiones del negocio. Cinco o seis vagos, digámoslo sin ambages, que lo único que hacían era criticar a los que de verdad trabajaban. A Benicarló acudían con una misión principal: pegarse unas

tremendas mariscadas a cargo de la empresa, al tiempo que, de paso, trabajaban un poquito. Lo corté de cuajo: en una de sus visitas les llevé a almorzar al restaurante más cutre que encontré, uno adosado a una gasolinera. Al cabo de unos días, uno de aquellos químicos tuvo al menos la decencia de decirme: «Hemos entendido el mensaje». Lo que no fue suficiente para que diera marcha atrás en mi decisión de acabar despidiéndolos a todos. Uno de ellos se había montado incluso un laboratorio en el que hacía trabajos para la competencia. Tiene gracia lo que me dijo cuando le eché: «Es que ustedes me pagan la mitad de lo que valgo... pero el doble de lo que trabajo». Al menos reconocía la segunda parte. Era un vago de cojones.

Técnicamente yo debía dirigir desde Barcelona, pero el grueso de la producción estaba en Benicarló y nuestros otros centros, y por honestidad –nadie me obligaba, más bien al contrario– me marché a trabajar a aquella localidad los primeros meses. Solo regresaba a Barcelona al finalizar la jornada de los sábados, y los lunes debía volver saliendo a las cinco de la mañana. Esto fue lo más duro de todo, aunque al final de mi mandato conseguí pasar en Benicarló solo martes, miércoles y jueves. Vivía en una casa con jardín muy bonita, pero sin calefacción ni apenas muebles (cuando por fin la acondicioné un poco era el momento de marcharme). Tampoco el ambiente laboral era mucho más cálido: había aterrizado en Benicarló como un paracaidista, entre varias personas que aspiraban al puesto que yo me había llevado, y algunos ni me saludaban.

Una de las innovaciones empresariales que puse en práctica fue la siguiente: por aquel entonces parte de nuestras ventas consistían en frascos de esencias que la gente

utilizaba, por ejemplo, para hacer licores caseros, muy frecuentemente orujos en el caso de Galicia (recomiendo en este punto que se desconfíe de los orujos domésticos, igual que de los mencionados licores de garrafón). Inspirado por una fábrica de pinturas de Benicarló que estaba trabajando con gran rendimiento para la Ford de Almusafes, y que había decidido no vender nada a particulares por debajo de las cinco mil pesetas, habilité esta misma práctica. El resto de mi equipo se echo las manos a la cabeza. ¡Tenemos miles de clientes minoristas! Pero yo les demostré que tantos miles no representaban en conjunto más que el dos por ciento de la facturación.

Hay otros hechos concretos de mi desempeño profesional en esta empresa que me interesa contar porque me han sido de mucha utilidad, ilustran bastante sobre mí mismo y, tal vez, permitan extraer a otros alguna enseñanza. Uno de estos hechos ocurrió en Francia y el otro, con el que comenzaré, en Italia.

Había tenido que desplazarme a Bérgamo para visitar a unos clientes de allí. Esta empresa italiana quería comprar un terreno que pertenecía a una congregación de monjas. Pude ser testigo de cómo acudían a negociar dos de ellas (las monjas son como la Guardia Civil: siempre atacan en parejas). Hablaban, discutían el precio de compra... pero al final aquellas religiosas siempre terminaban con un «tenemos que consultar a la madre superiora». Pues bien: descubrimos que la madre superiora era en realidad una de aquellas dos monjitas. Moraleja: cuando más tarde (en Carburos Metálicos) tuve que discutir los convenios laborales con los representantes sindicales, que siempre acababan remitiéndose a lo que decidiera «la asamblea», yo les

frenaba en seco: «No me vengáis con gaitas de asambleas; aquí tenéis que venir con poder de decisión». Es decir: o se sienta a la mesa la madre superiora o yo me levanto.

Lo de Francia arranca con un contratiempo de salud mío. Andábamos detrás de un contrato muy importante con la prestigiosa firma farmacéutica y de cosmética francesa Fabre, pero en vísperas de desplazarme a su sede, cerca de Toulouse, me fastidié un brazo jugando al fútbol. Todo el contorno del punto lesionado se me puso negro y necesitaba llevar el brazo en cabestrillo. Pero no podía postergar la negociación que habíamos iniciado. Viajé hasta Francia con la extremidad hecha un cisco, amoratada y con las mangas de la camisa recortadas para dejar sitio a la escayola, y recuerdo que me alojaron en un *chateau* que tenían para los invitados. Al día siguiente entrábamos en materia y mi primera sorpresa fue que el interlocutor fuera el propio dueño de aquel emporio, Pierre Fabré. Pero aún me asombró más el hecho de que firmara el contrato que yo llevaba tras una comprobación de lo más somera. Me volví a España contento como unas pascuas, pero la moraleja de todo esto vino un año y medio después. Tras dejar Destilerías, coincidí con la persona que me había sustituido en el puesto, quien curiosamente provenía de Fabré, y cuando recordamos el episodio de la firma de aquel contrato y le comenté lo mucho que me había sorprendido la facilidad con que ocurrió, me dijo: «Monsieur Fabre me confió que si tú habías sido capaz de ir hasta allá en las condiciones físicas en las que estabas, quería trabajar contigo y con tu empresa».

Más complicado como cliente resultaba otro de los más importantes para nosotros: el gobierno cubano, que

mandaba a España a una perfumista acompañada de un comisario político. Lo recuerdo porque eran insoportablemente escrupulosos en un sentido: si en el envío se habían roto pongamos cien envases, aunque estos no supusieran más de un 0,002 por ciento del total, pongamos por caso, teníamos que comprometernos a reponerlos antes de empezar a hablar de una nueva compra. El comisario político estaba muy atento a ello. Pura contabilidad socialista. El único regalo que admitía aquella pareja cubana eran casetes de Julio Iglesias.

Del ámbito latinoamericano reflejaré otra anécdota: en Colombia existía una gran empresa de bebidas, Lux Postobón, perteneciente a uno de los empresarios más poderosos del país, Carlos Ardila Lülle, quien se empeñó en tener una fábrica en España mayormente por la siguiente y peregrina razón: contar con un pretexto para venir a ver las corridas de toros. Nos encargó el núcleo para elaborar una bebida refrescante y nos pidió que, ya puestos, le diéramos un nombre comercial. Como nuestra sede estaba en Castellón le propusimos el de *Castalia*, el nombre romano de la provincia. Y así se comercializó (sigue estando a la venta en Colombia). La broma es que la feroz competencia de esta empresa en Colombia sembró el infundio de que el refresco provocaba efectos sexuales indeseados y la rebautizaron como *Castralia*, nombre que al parecer hizo furor.

También aprendí en estos años que, más allá de los esnobismos y pretenciosidades de algunos, la capacidad olfativa del ser humano normal es bastante limitada: pongamos que si la de un individuo normal es de 50, y la de un perfumista de 250, la de un simple perro multiplica por

500 la primera. Por ello un can puede seguir un rastro casi insignificante durante muchas horas.

Los dos años que pasé en Destilerías Adrian y Klein S.A. fueron un período muy enriquecedor en lo profesional. Me gustaba lo que hacía, me llevaba excelentemente con mi superior, el doctor Coll Colomer, y sinceramente, creo que fui de bastante ayuda. Dejé la compañía facturando unos mil millones de pesetas, trescientos de ellos gracias a la exportación, a la que nos enfocamos con mucho éxito, y finalmente la compró el mayor grupo mundial de nuestro sector de actividad. Pero también fue un tiempo difícil en lo personal, por el obligado alejamiento físico de mi familia al estar en Benicarló y la dificultad que suponía. Creo que tomé la decisión de dejarlo un lunes cuando, al salir de casa a las cinco de la madrugada para dirigirme a Benicarló, me topé en la calle con las chicas de un club de alterne que había cerca de casa, cuando ellas terminaban su jornada. Pensé que si las cabareteras se acostaban a la hora en que yo me debía levantar, algo no iba bien en mi vida.

Debo mencionar también que durante este período, en concreto en 1975, perdí a mi madre sin que nada avisara de que podía producirse algo así (al fin y al cabo no presentaba ninguna enfermedad y a sus 75 años no se podía decir que fuera demasiado mayor). La ingresamos en un hospital simplemente para una revisión, y no he olvidado que al entrar nos dijo, con ese sentido del humor que nunca le faltó: «No me gusta que me metáis aquí, a ver si voy a salir con los pies por delante». Por desgracia, así ocurrió. Poco después de ingresar en la habitación, estando yo con ella, dejó de respirar.

Por insertar un pequeño pero tal vez significativo apunte histórico, durante este período de mi vida murió el dictador Francisco Franco y comenzó el camino hacia la democracia. Aunque era un antifranquista feroz desde mi primera juventud, no fui de los que descorchó champán cuando ocurrió lo primero. No soy de celebrar el fallecimiento de nadie, ni aún de los que no merecen más que el desprecio. Y como a tantos españoles, me intranquilizaba lo que pudiera ocurrir en el futuro. La monarquía no era santo de mi devoción. Por si a alguien le interesa, en las primeras elecciones generales voté a Convergència i Unió, como lo haría durante muchos años.

**AL FRENTE DE CARBUROS  
METÁLICOS, Y TODO LO QUE  
VINO DESPUÉS**



Entré en Carburos Metálicos en 1977, de nuevo a través de un *headhunter* y en calidad de adjunto al director general, que no era lo mismo que director general adjunto (cargo al que accedería un año después). En realidad no era gran cosa, aunque ciertamente el sueldo era ya sustancioso. Con alguna retranca, yo digo que desde entonces dejé de ser «económicamente débil».

Pero al margen de lo económico, para mí Carburos suponía un reto profesional apasionante. La empresa, con sede en Barcelona y que ya era importante, tenía dos actividades: los gases industriales (oxígeno, nitrógeno y acetileno) y las ferroaleaciones. A mí me contrataron para que me encargara de la primera de ellas, que era un sector más de cliente a cliente. Había por entonces seis empresas del sector en España, y nosotros éramos la tercera. En cuanto a accionariado, cuatro bancos agrupaban el 60%, pero no teníamos ningún socio tecnológico, lo que era una anomalía respecto a nuestros competidores. Yo fui quien introdujo en el capital, primero con un 15% que se ampliaría después al 20%, a los norteamericanos de Air Products, que era un gran fabricante de gases, aunque esto fue cuando llevaba ya tres o cuatro años allí.

Mi debut —no llevaba ni dos meses en la empresa— tuvo su historia: en Córdoba teníamos una fábrica de acetileno, un gas muy peligroso porque explota al contacto con el aire. Era una fábrica muy antigua y ocurrió que detonó el generador de oxígeno y varias botellas con el gas salieron despedidas e impactaron contra la fachada de un bloque de viviendas que habían construido al lado. Quedó como una casa de muñecas. Cuando llegué, teníamos a cincuenta andaluces desalojados y viviendo en un hotel. Y para más inri, y por un motivo un tanto descacharrante, carecíamos de seguro para aquella fábrica. Había que pagar los daños a tocateja.

Y al mes siguiente, se inunda nuestra fábrica en Arrigorriaga. Todo muy divertido.

Estaba ya un poco más asentado cuando ocurrió lo de Galicia. En esta comunidad habíamos invertido la bonita suma de 1.500 millones de pesetas en una fábrica de ferroaleaciones, pero resulta que la misma no estaba conectada a la red eléctrica de la comarca. Faltaban seis kilómetros para esa conexión, pero los paisanos dueños de terrenos a lo largo de esa distancia no permitían que se tendieran los cables. Habíamos pagado las expropiaciones necesarias, pero sencillamente querían más dinero, por más que sus tierras en realidad no valieran nada. La cosa se complicaba porque allí no existía un registro de la propiedad como es debido y muchos lugareños decían que habíamos pagado a la persona equivocada y que ellos no se sentían concernidos por compromiso alguno. Yo estaba, como he dicho, en la división de gases de la empresa; no me correspondía este berenjenal, y en Galicia la división pertinente contaba por lo demás con

veinte ingenieros, pero mi director general, Juan Grau, me pidió que tomara cartas y me fuera para allá.

Así lo hice. Me presenté el primer día dispuesto a acometer el tendido, pero se nos plantó enfrente una turba-multa de casi mil tíos. Uno de ellos con una guadaña y la intención nada velada de rebanarme el cuello con ella si no desistía de mi propósito. Llegué a plantarle cara, pero por suerte aparecieron en ese momento unos guardias civiles que nos separaron. Ese día hubo que desistir. Pero el propio gobierno de la nación se decidió a intervenir. Ya estábamos facultados para expropiar, pero además se nos concedió lo que se llamaba «urgente explotación». Y el propio ministro de Interior, por entonces Martín Villa, nos envió un fuerte contingente de protección para continuar con el tendido eléctrico: quince guardias civiles y unos cuarenta y cinco antidisturbios de la Policía Nacional, que arremetieron contra los concentrados con gases lacrimógenos, mientras los «locales» respondían incendiando pajares con una curiosa técnica que sin duda es la que hoy en día siguen utilizando quienes queman los bosques gallegos.

Estas refriegas se mantuvieron durante un par de días, que fueron muy duros. En un momento dado llegaron a arrinconarnos en un lugar concreto, tras cortar un puente, y se lio una buena ensalada de disparos de pelotas de goma y demás. Los ánimos estaban tan encrespados, y a mí me tenían tan identificado como el capataz de la obra, que llegué a dormir en el hotel con una silla atrancando la puerta de la habitación. Y me consta que había un tipo dispuesto a pegarme un tiro de escopeta si me veía por ahí. La cosa no era para tomarla a guasa; cuando en época de Franco se

hizo la concentración parcelaria en Galicia, en los incidentes subsiguientes hubo dos muertos. Añadiré que después de los primeros enfrentamientos llegué incluso a comprarme un garrote; uno bien grande que llevaba conmigo por si las cosas se ponían feas. Aunque contaba como «guardaespal-das» con Antonio Pérez Portabella, quien negociaba con los paisanos con una paciencia interminable mientras yo, después de las primeras experiencias, prefería el garrote.

A todo esto, yo me movía por ahí con seis millones de pesetas encima, dinero que llevaba para pagar in-situ a los propietarios que se avinieran a ceder sus tierras. Siempre pedían mucho más de lo que en realidad valían, pero yo también sé regatear: si me reclamaban 50.000 pesetas, yo ofrecía 25.000.

En medio de todo este tinglado se dejaron caer por allí varios miembros del Consejo de Administración de Carburos. Cuando vieron aquel panorama en plan *territorio comanche*, y cómo yo me las apañaba para defender el fuerte, garrote en ristre, sin que orgánicamente fuera responsabilidad mía, al mes siguiente me ascendieron a director general adjunto (ahora sí) de la compañía. Aunque, como se ha contado en los párrafos inmediatamente precedentes, ya había hecho muchos otros méritos.

Terminaré este episodio reseñando que los siguientes días, una vez aquellos gallegos se dieron por vencidos, me lo pasé muy bien, siempre acompañado por una veintena de policías jóvenes que continuaban a mi lado por si se reproducía la rebelión, mientras terminábamos de tender la línea. Pudimos invitarles a unas suculentas comilonas a cuenta de la empresa, y probar el aguardiente casero que nos ofrecían en algunos caseríos ya «pacificados».

Ya con los socialistas en el gobierno tuvimos que emprender otra iniciativa muy importante. En toda España había cuatro fábricas de ferroaleaciones, pero la nuestra era la mejor y más avanzada, y desde el ejecutivo se nos prometió apoyo para que nos quedáramos con el resto a condición de que luego las desmanteláramos (algunas de ellas estaban ya inactivas). Cosa que hicimos... sin que a la hora de la verdad recibiéramos ningún tipo de ayuda desde el Ministerio de Industria. Fue un proceso complejo porque a menudo estas fábricas tenían deudas con Hacienda y además su cierre definitivo implicaba la desaparición de puestos de trabajo, que obviamente los sindicatos no estaban dispuestos a encajar así como así. En el caso de la de la localidad de Mataporquera tuvimos una reunión con un montón de abogados en la que llevé la iniciativa y expuse un plan de cierre que parecía contentar a todos... hasta que, a su término, un representante de CCOO, desolado él mismo, me dijo que esta solución no era viable porque dos de los obreros habían emprendido acciones legales por su cuenta y ya tenían sus propios abogados, que no estaban presentes en dicha reunión. Así que había hecho gestiones sin cuento, había pactado con el Fondo de Garantía Salarial unas condiciones muy dignas para aquellos trabajadores que se quedaban sin trabajo, estábamos en la mesa un montón de abogados ¡y todo se iba a ir al cuerno por dos personas! Lo gracioso fue la apostilla del de UGT: «No te preocupes, que a esos dos les rompemos las piernas si es necesario».

Un caso semejante se planteó con otra fábrica en las afueras de Bilbao que íbamos a cerrar. Los anteriores propietarios habían contratado a un liquidador que cuando yo llegué me dijo que aquello era misión imposible. Pero

Carburos había abierto unas instalaciones nuevas en Sant Celoni, un lugar muy agradable, y pensé que a gran parte de ellos les podíamos recolocar allí. Eran noventa obreros. ¿Qué hice? Les monté en unos autocares y me los llevé con sus mujeres a Sant Celoni, donde les recibieron el alcalde, el maestro y el resto de las fuerzas vivas del pueblo. Todos menos dos firmaron el traslado.

De todas estas delicadas operaciones, en las que siendo un químico tuve que actuar casi como un jefe ejecutivo de Recursos Humanos, aprendí que en las negociaciones laborales siempre debes llevar un plan muy compacto y no dejar nada al albur; dar la impresión de que lo tienes todo muy claro y cocinado y estás poco dispuesto al regateo. Y, recordando el cuento de la madre superiora, dejar claro siempre que solo vas a pactar con quien puede decidir.

Esta reestructuración del sector de las ferroaleaciones fue muy significativa dentro de mi carrera en Carburos.

Cualquier persona medianamente informada sobre la economía española sabrá que Carburos Metálicos era una empresa muy potente. Pasaríamos de ser la tercera del mercado a la primera mediante la compra de la cuarta, y entramos también en el negocio del CO2 comprando la mayor empresa de esta rama, lo que nos convirtió en la primera compañía gasística de España. Fuera de nuestras fronteras, compramos compañías como Duffur et Egon Venturos, que cotizaba en la bolsa de París, Gasin en Portugal y Caracciolo en Italia. A menudo entrábamos en ellas como socios minoritarios y luego nos hacíamos con la mayoría, y en muchas de estas operaciones se lograban, tras las eventuales ventas, unas plusvalías de muchos millones de pesetas. No sin tensiones a veces entre nues-

tros propios socios accionistas, que tenían sus intereses particulares al margen de Carbueros y trataban de hacer negocios por su cuenta. Como alto ejecutivo y miembro del Consejo de Administración, me tocó intervenir en muchas de estas operaciones en Francia, en Italia, en Portugal, en Colombia, en Argentina y en bastantes otros países. Cosechando a veces sonoros fracasos que hoy recuerdo más bien como anécdotas, como fue el caso de Colombia donde nos interesamos por dos fábricas distintas. En una de ellas, en Manizales, entramos como socio mayoritario, pero el socio local era una corporación financiera que, cuando le pedimos financiación, nos ofreció un crédito ¡al 48% de interés nada menos! ¡Así yo también presto dinero! Obviamente lo rechazamos. Pero además ocurrió otra cosa: era una fábrica pequeña y constatamos que descontando el coste de mandar allí a nuestros ingenieros, viajes más estancia, el beneficio quedaba en nada. Pero estábamos en un proceso de expansión internacional y decidimos ir también a por otra empresa, esta vez en Bogotá. Hablamos con el hijo del dueño, acordamos precio y viaje para cerrar la operación. La mansión de la familia propietaria era de lo más ostentosa y una vez allí me dijeron que el patriarca quería hablar conmigo antes de firmar. Me dedicó un montón de halagos por lo bien que había ido la negociación y lo serios que éramos en Carbueros... para terminar diciéndome que había ocurrido una pequeña novedad. A su consuegro le habían nombrado días atrás candidato a la presidencia del país, y ya no necesitaban socios extranjeros. Me cogí tal cabreo que de regreso a Barcelona decidí deshacernos de la otra fábrica en Colombia, la de Manizales. La enseñanza que se deriva de lo anterior es que para las compañías grandes como era

la nuestra no suele salir a cuenta meterse en otras mucho más pequeñas, y aún menos cuando están, como era el caso, a miles de kilómetros.

Con todas estas operaciones, me pasaba media vida en el aire; podía hacer entre cien y ciento veinte vuelos al año. Y obviamente viví historias y anécdotas sin cuento y conocí a muchos empresarios de relieve, con algunos de los cuales hice auténtica amistad, como fue el caso de Valerio Caracciolo, presidente de la sociedad italiana Caracciolossigeno, la cual compramos. Valerio tenía en los jardines de la sede de la empresa en Roma un trono de mármol gris precioso que a mí me llamaba mucho la atención. Le bromeaba diciéndole que debía llevárselo a su despacho y sentarse en él cuando recibía a sus empleados para que le rindieran pleitesía, como si de un reyezuelo se tratara. Cuando finalmente nos vendió su compañía, le volví a preguntar por el trono aquel y me dijo que se lo había quedado. Pues bien, cuando tiempo después se enteró de que yo me jubilaba, me envió una enigmática nota con este enunciado: «El reino se ha vendido pero el trono existe y quedará sólidamente en tus manos». Cuál sería mi sorpresa cuando poco después me lo envió desde Italia a mi casa de Olot. La piedra aquella pesaba como media tonelada e hizo falta una grúa para descargarla y montarla en el jardín de mi casa de verano.

Me tocó también promover la división médica dentro de los gases (estoy hablando básicamente de la oxigenoterapia), ayudado en gran medida por un profesional, y todavía hoy grandísimo amigo: José Luis García Paniagua, quien se había interesado por este mercado por un motivo ciertamente luctuoso (un hijo suyo murió

por insuficiencia respiratoria, por carencia de oxígeno en definitiva). De los 1.200 pacientes a los que atendíamos al inicio, pasamos a tener 45.000 cuando yo dejé Carburos. También compramos a los Martínez-Bordiú la empresa Manufacturas Médicas S.A. en Torrejón de Ardoz, en la que incorporamos a Ramón Luengo, artífice en gran parte de la división médica.

Dediqué asimismo un gran esfuerzo a la formación de nuestro personal. Llegué a destinar sesenta millones de pesetas anuales del presupuesto a este fin, que ha sido siempre uno de mis caballos de batalla, igual que el de la mejora de la comunicación interna, área en la que también implementé otros cursos. Se trataba de fomentar que los cuadros de la empresa se comunicaran entre ellos de la manera abierta y franca con la que yo lo hacía con ellos. Que fluyera la información. Desgraciadamente creo que no lo logré del todo. Es un problema común en el mundo de la empresa: como la información es poder (Maquiavelo *dixit*), muchos se reservan la que atesoran en sus parcelas. Esto es especialmente visible en los directivos de mayor edad; llega un momento en que ya solo quieren «defender su ensalada».

Mientras ocurría todo lo anterior, mis hijos habían crecido. Los veranos eran lógicamente el tiempo en que podíamos estar más tiempo juntos, y puesto que les había transmitido la afición por los caballos, durante cinco años consecutivos fuimos a Irlanda, a Francia, a Portugal y a Andalucía en lo que podríamos llamar «vacaciones ecuestres». Fueron especialmente evocables los dos años seguidos en Irlanda, alojados en una finca muy bonita en la que

por las mañanas hacíamos saltos y por las tardes mis hijos recibían clases de equitación. Todo con un nivel de exigencia bastante alto. Íbamos hasta allí atravesando Francia hasta Calais para coger el ferri, con Juan en la perrera de nuestro coche para que cupiéramos todos más el equipaje. Comíamos lo que comprábamos por el camino y me consta que todos tenemos un recuerdo entrañable de aquellas giras. Ana se convirtió en una magnífica amazona, diplomándose más tarde en Inglaterra en unos estudios de equitación que son como una carrera universitaria, y al terminarlos incluso dio clases en una hípica. Para ejercitarnos compré varios caballos, uno de ellos un ejemplar de carreras al propio hipódromo de Madrid. Estaba lesionado y no podía competir, pero para nuestro uso resultaba magnífico. Nunca olvidaremos a *Seascont*.

Mi hijo mayor era como yo un entusiasta de los caballos y de las motos, mientras que Juan (aunque invariablemente se cogía el caballo que mejor saltaba) siempre se interesó por otros deportes, desde el tenis o el frontón al fútbol o el balonmano, y la verdad es que era muy bueno en todos ellos. Por contraste, fue el más problemático de toda la camada. Margarita, Ignacio y Ana sí eran muy buenos estudiantes.

El resto de los veranos, y casi la totalidad de los fines de semana, nos íbamos a nuestra casa de Olot. Los viernes siempre cenábamos juntos en algún restaurante de Barcelona y luego nos íbamos para allá, aunque nos encontrábamos la casa siempre muy fría. No teníamos teléfono, y puesto que la oferta televisiva se limitaba entonces a las dos únicas cadenas de TVE, había mucha ocasión de hablar e interactuar entre nosotros. Era una vida muy campestre y

familiar, aunque recibíamos a infinidad de amigos, y a los novios y novias de mis hijos cuando empezaron a tenerlos. La íbamos acondicionando cada vez mejor y nos ofrecía la posibilidad de salir con los caballos y con las motos.

En 1987 nos haríamos con otra alternativa de ocio esta vez junto al mar. Compramos un apartamento en Cap Sa Sal, en la Costa Brava. Me gusta decir que era el apartamento más bonito de todo el Mediterráneo, en un lugar donde años atrás se había proyectado un casino. 90 metros cuadrados, todo acristalado y encima del mar, al que se accedía desde un ascensor. Lo compramos porque Ana atravesaba un mal momento, pero no sirvió de mucho. Estaba en un lugar bastante aislado, para entonces nuestros hijos eran ya mayores y apenas venían, y al cabo de dos o tres años lo malvendimos, cuando nos había costado un buen dinero. En fin.

Ese mismo año de la compra de Cap Sa Sal falleció mi padre, a sus noventa años de edad, que llevaba muy dignamente. Salía mucho a caminar, estaba en aparente buena forma, y aunque pasaba cuatro o cinco meses cada año en Argentina, cuando estaba en Barcelona seguíamos viéndonos regularmente. Venía a comer a casa una vez por semana y recuerdo que siempre se marchaba nada más terminar, diciendo: «Comida hecha, amistad deshecha». Simplemente no quería molestar.

Su muerte me afectó más hondamente que la de mi madre por una razón: sentí como un cambio de ciclo, como que se acababa una época. Más allá de las similitudes de nuestras vidas (químicos ambos de profesión, miembros de varios consejos de administración, hombres viajados y con dominio de varios idiomas), ciertamente habíamos seguido

nuestros propios caminos y, por ejemplo en política, discrepábamos abiertamente (aunque nunca hablábamos de ello). Pero heredé de él, como ya he apuntado, algunas señas de identidad muy queridas, y especialmente el amor por la naturaleza. Conservo de él un libro que me regaló, titulado *El placer de la caza*, con la siguiente dedicatoria: «A mi hijo Juan, amante de lo que hizo Dios: la naturaleza».

Siempre me preció de haber sabido conciliar mi vida profesional y mi familia, aunque seguramente entre lunes y viernes no se me veía demasiado el pelo en casa y siempre estaba expuesto a que me llamaran por algún problema urgente y tuviera que coger la maleta para ir de apagafuegos. Pero mientras muchos otros altos directivos aprovechaban los viajes de empresa para quedarse los fines de semana haciendo turismo en lugares ciertamente atractivos, yo hacía lo posible por regresar a Barcelona.

Mi esposa Ana se veía obligada a manejar todos los asuntos domésticos: los colegios de los chicos, las citas con tutores y profesores... y hasta la contabilidad y las cuentas bancarias.

A medida que fui asumiendo mayores responsabilidades, nuestra posición económica experimentó un avance francamente muy notorio. Pero nunca alardeamos de estatus ni inculcamos a nuestros hijos que el dinero fuera importante. Jamás fueron caprichosos. Como dice mi hijo Juan, no tuvimos la primera televisión en color ni el primer aparato de vídeo; si acaso, tuvimos el segundo. Eso sí: pudieron ir a muy buenos colegios y a Juan —que al ser el pequeño se benefició más de esta prosperidad— hasta le enviamos a Chicago y a París a estudiar. Y ya que le nombro, dejemos que sea él quien se exprese en este punto:

«Nuestros padres nos educaron en humanidades, en la modestia, en la tenacidad y en la ética, personal y profesional. Sin apenas castigos e incidiendo en el refuerzo positivo: ‘Mejora y tendrás tu premio’. Y en una época en la que hubo muchos cambios sociales —el divorcio, el aborto, etc.— nos inculcaron una mentalidad muy abierta, dejándonos elegir nuestro camino y nuestras ideas propias. Creo que la mejor manera de valorar la educación que has recibido es cuando tienes tú hijos y sopesas qué quieres copiar y qué no de la educación que recibiste. En mi caso, y creo que mis hermanos pensarán lo mismo, me quedo con una gran parte (con las naturales adaptaciones al mundo de hoy). Yo era un proyecto de desastre personal, y consiguieron que acabara saliendo un tipo más o menos presentable».

Volviendo a mi carrera profesional, en torno a 1990 tuvo lugar en Carburos Metálicos una importante reestructuración accionarial: Banco Santander vendió a Banesto su participación, que con ello ascendió a un 25% (más adelante llegaría al 60% al hacerse también con los paquetes del Banco Hispano Americano y del Central). Era el Banesto de Mario Conde, quien nombró presidente de nuestra empresa a una persona cercana a él, Rafael Pérez Escolar (con quien yo no me llevaría demasiado bien en el futuro), y vicepresidente y CEO a Juan Grau Almirall, quedando una segunda vicepresidencia en manos del otro accionista mayoritario, Air Products.

Entre Juan Grau, persona muy importante en mi carrera, y yo, le pegamos un buen repaso a Carburos. Formamos una dupla muy efectiva. Además de muy inteli-

gente, él era un gran planificador, un estratega imponente. Pero digamos que el terreno lo pisaba yo. Bromeábamos diciendo que él era de aviación y yo de infantería.

Tres años después, en 1993, yo escalaría dentro del organigrama interno tras una operación controvertida con varios protagonistas. Air Products decidió vender al empresario Villar Mir la división de ferroaleaciones y lo hizo sin decirnos una palabra ni a mí, como director general adjunto, ni a Juan Grau. Cuando nos enseñaron los papeles de la venta, pude apreciar que la negociación había empezado al menos cuatro meses atrás, durante los cuales nada nos habían dicho. Juan montó en cólera y entonces le ofrecieron una jubilación en unas condiciones excelentes: se quedaba con la presidencia de media docena de filiales y muchos otros privilegios. Pero a cambio debía autorizar que Villar Mir adquiriera efectivamente con la división de ferroaleaciones, a un precio que los dos sabíamos que era inferior al de mercado. Así que, después de firmar una opción de compra a dicho conocido empresario se desdijo y trató de adquirirla él mismo. Me ofreció participar en la operación pero yo lo rechacé. Se armó un buen bochinche, le retiraron la oferta de jubilación que le habían hecho y, de carambola, me nombraron a mí consejero director general. Con lo que mi relación con Juan Grau, que ya he dicho que había sido excelente, se enturbió durante un tiempo.

Villar Mir se haría efectivamente con las ferroaleaciones y llegaría a solicitar mi apoyo para comprar Carburos entera, pero yo me negué por la siguiente razón: no me parecía beneficioso para los accionistas, a quienes siempre tuve muy claro que me debía.

Como consejero director general de Carburos tenía un panorama bastante delicado por delante. El primer año de mi mandato se cerró con un importante descenso de las ventas y unas pérdidas de 2.400 millones de pesetas. Tocaba, pura y llanamente, realizar una reestructuración profunda, vendiendo empresas y rebajando la plantilla de 3.000 trabajadores a 1.200, cosa esta última que se fue haciendo, por cierto, no con el criterio que quizás habría sido el más efectivo –simplemente echar a los vagos– sino con otro que pensé que generaría menos crispación: se tomó como referencia una edad (eran los 56 o 57 años) y se dispuso que se prejubiláran todos los que la superaran (lo que me hubiera incluido a mí mismo, aunque obviamente el capitán debía seguir en el barco). Cayó el que cayó, y no fue fácil ni lo más deseable para mí, pues afectó a muchos buenos compañeros y a personas que me eran útiles, como el número tres de la compañía, José Luis Sirvent. Tengo que decir que se hizo con unas condiciones que podrían calificarse de excelentes; si me cruzo con alguno de ellos por la calle, todavía se acercan para agradecérmelo. Pero sé que en no pocos casos pudo ser traumático, porque en la vida el dinero no lo es todo. Está también el verse inactivo de la noche a la mañana y, sobre todo, la pérdida del estatus asociado al puesto, en el caso de los directivos.

Quedaba por estallar aún (aunque los hechos databan de antes) el escándalo que, asociado a nuestra empresa, constituyó una de las razones por las que el hasta entonces todopoderoso Mario Conde terminó con sus huesos en la cárcel.

Nuestros socios norteamericanos querían equilibrar su participación accionarial respecto a Banesto adquiriendo

un 6% más. Conde respondió ofreciéndoles una opción de compra de la misma a cinco años, a un precio por acción ciertamente elevado pero otorgándoles a cambio y desde ese momento los derechos políticos asociados a ese paquete de acciones, además de una reforma de los estatutos de la sociedad. Dicha opción de compra del referido paquete accionarial se estableció en la bonita suma de 1.344 millones de pesetas, que Air Products efectivamente desembolsó... pero que jamás ingresaron en las arcas de Banesto y sí en unas cuentas particulares de Suiza controladas por el empresario Jacques Hachuel, quien a su vez habría transferido todo o parte del dinero a un testaferro de Mario Conde, con quien mantenía negocios poco transparentes, por decirlo finamente. Toda la cúpula del Banesto de aquella época —y también Pérez Escolar— tuvo que declarar en los juzgados por este escándalo de corrupción.

También yo sería citado para hacerlo, y puedo asegurar que no es plato de gusto abrir la puerta de casa y encontrarte con un funcionario de los juzgados o un policía que te entrega la citación en mano. Con su socarronería habitual, Ana me dijo: «¡Pero qué has hecho!». Finalmente, ante el auténtico tropel de testigos que pasaron por la vista oral, no se consideró necesario mi testimonio. En una reunión previa había tenido oportunidad de describir mi participación en este asunto con estas palabras: «Yo soy solo el carpintero que ha construido la cama donde se ha cometido el adulterio».

La reestructuración que estaba llevando a cabo en Carburros daba sus frutos. En Air Products, que tras la intervención de Banesto se había asegurado por fin una posición

dominante mediante una serie de OPA's sucesivas, estaban encantados conmigo y me consideraban «el hombre del futuro» en la compañía (así me presentaron cuando fuimos a entrevistarnos con el entonces honorable Jordi Pujol). Pero yo tenía mis diferencias con ellos. Estábamos ya ganando un dineral y sin embargo, incluso después del alud de prejubilaciones que habíamos hecho, aún me pedían mandar a la calle a cien empleados más. Mi respuesta fue: «Over my dead body». Tampoco estaba nada de acuerdo con algunas de las operaciones de compras o ventas de empresas que ellos patrocinaban y que a mí me parecía que iban en contra del accionista; no de los grandes grupos sino del accionista de a pie, de la viejecita que ha puesto sus ahorros en nuestra compañía. Siempre he puesto la ética por encima de los negocios, y a ello no pienso renunciar hasta que me muera.

Aún más: creo que existía un problema de celos hacia mí por parte de los otros directivos de primer nivel de esta multinacional. En un informe de indicadores de eficiencia que Air Products realizó sobre todos sus distintos negocios en Europa, Carburos salió número uno en 38 de los 40 analizados.

Estaba un tanto cansado ya de aguantar unas y otras cosas, y deseando cumplir con el compromiso autoimpuesto que había formulado al tomar las riendas ejecutivas de Carburos Metálicos: jubilarme cuando llegara a los 59 años, siempre que la compañía hubiera vuelto a beneficios. Esto último se había cumplido en noviembre de 1994 pero al final nos plantamos en el mismo mes de 1995, y cuando expuse mi intención de acabar de una vez, aún me pidieron que esperase unos meses más. Accedí pero a

cambio de elegir yo a mi sucesor. Había pensado en Karel Schroeder, entonces mi número dos y una de las personas más brillantes que he conocido en mi vida. A pesar de su nombre y apellidos, español de pura cepa.

Pues bien: me la jugaron. Unos meses después designaron a un hombre de su confianza que, aunque admito que era una buena persona, no le llegaba ni a la suela de los zapatos a Karel, y que en su momento escogería además como su número dos a un empleado manifiestamente mejorable. Había ocurrido algo muy frecuente entre los directivos de las empresas: la inseguridad. El que se sabe un hombre de segundo nivel, pone a su lado a uno de tercero. Para que no le haga sombra. Yo siempre obré al contrario y quise rodearme de los mejores. Si tus colaboradores son competentes, harás un buen papel. Quienes en una empresa te hacen crecer son los de abajo, no la alta dirección, para quien casi siempre tú eres una pareja de baile reemplazable.

Finalmente, mi despedida formal como consejero director general tuvo lugar ante la Junta General de Accionistas que se celebró en febrero de 1996. No era conveniente que debutara en ella mi ya designado sucesor, puesto que a menudo aparece un «revienta-juntas» que podría haberlo puesto en apuros, y además habría prensa. Durante mi intervención pude exponer que el último balance arrojaba el mejor resultado de toda la historia de la compañía: un positivo cercano a los 7.000 millones. Me aplaudieron enardecidamente, por supuesto. Y a continuación anuncié que lo dejaba y que me sustituiría una persona más joven que –aseguré– sin duda lo haría mejor que yo.

En noviembre de 1995, meses antes de mi salida definitiva, las páginas de economía de *La Vanguardia* ya se habían hecho eco, en un artículo firmado por Feliciano Baratech, del sorprendente vuelco económico que se había producido en Carburos bajo mi mandato. Creo que no está de más reproducir algunos párrafos:

«El aciago 1993, con sus abultados números rojos, es ya solo un recuerdo, y la empresa vuelve a ganar dinero a espuertas. Es justo este momento el que Juan Pascual Mercader, primer directivo de Carburos, ha elegido para jubilarse.

»(...) A la sazón, la empresa atravesaba una situación difícil y perdía dinero a raudales. Pascual puso en marcha un plan de ajuste, con cierre de centros de producción y drástico recorte de plantillas, que han bajado de 3.000 a 1.300 personas.

»(...) Juan Pascual es poco amante de las alharacas publicitarias. Durante su larga permanencia en Carburos no ha concedido entrevista alguna a los medios. Este bajo perfil ha resultado ser inversamente proporcional a la altura y eficacia de su gestión. Carburos navega ahora a una velocidad de crucero de 10.000 millones de flujo de caja anual y 8.000 de beneficio bruto. Nunca la compañía había escalado cotas tan deslumbrantes».

Como anécdota respecto al traspaso de poderes, mi sucesor me pidió la documentación más esencial referente al puesto... y le entregué poco más de un folio. ¿Por qué? Porque siempre he detestado tener archivadores repletos de documentos. Si necesito un papel determinado, descuelgo el teléfono o hago venir al despacho al

que lo ha generado, que es quien de verdad debe tenerlo controlado.

Seguiría siendo miembro del consejo de administración de Carburos hasta que cumpliera los 65 y participando en los de varias de nuestras filiales, pero mi labor ejecutiva había terminado, al menos por el momento. Acababa de cumplir los sesenta años y debo decir que no sentía ningún *vértigo del jubilado*; siempre he pensado que solo se aburren los tontos. La única cosa que añoré fue tener chófer (aunque aquí quiero anotar que yo siempre me sentaba a su lado y no detrás).

Mi primera intención en mi nueva vida era dedicarme a criar perros, bulldogs en concreto. Había comprado varias hembras selectas y un macho premiado en Estados Unidos, y en nuestra casa de Olot construí incluso una casita aparte, muy acondicionada, para dedicarme a este fin y hasta dormir en ella si me apetecía. Lo haría solo dos noches. Los bulldogs son una raza muy complicada y al cabo de mes y medio o así aquello me parecía un coñazo y tiré la toalla. Concluí que después de una carrera profesional como la mía, a lo que te debes dedicar si quieres mantenerte activo es a asuntos que estén de algún modo relacionadas con tu experiencia. En mi caso serían algunas fundaciones, una asociación, y la docencia en la universidad. Empecemos por esta última.

Casi coincidiendo con mi jubilación, solo uno o dos meses antes, debía dar una conferencia dentro de unos desayunos con empresarios que promovía no recuerdo si ESADE u otra entidad del sector. Adelantaré ya que yo no me con-

sidero empresario, figura que me merece mucho respeto porque es el que se juega su dinero. Yo he sido un director, un ejecutivo, que es cosa muy distinta al empresario, aunque muchos ejecutivos acaben confundiendo los términos y adquiriendo un sentido de propiedad sobre las empresas que simplemente gestionan (así ocurre que algunos de ellos terminan en los tribunales o incluso ente rejas). Cuando me tenía que renovar el DNI, como profesión yo siempre ponía la de químico, a secas.

En aquel desayuno estaba Jordi Balcells, director de la Escuela Universitaria de la Caixa de Terrassa, adscrita a la universidad de Barcelona, a quien debió de gustarle mi exposición y pensó que podía aportar mucho a los alumnos. Le contesté que lo que sé cabe en un folio, aunque es verdad que con mi experiencia profesional se podría escribir un libro (aquí lo estamos intentando muy sucintamente). Total, que acabé aceptando ser tutor para sus respectivos trabajos o proyectos finales, de los alumnos que finalizaban Económicas y los que acababan el máster de dicha carrera.

Físicamente me suponía acudir a la universidad dos tardes-noches a la semana y luego, en temporada de exámenes, participar en los tribunales. Pero muchos de mis alumnos venían a casa y podíamos tirarnos hasta la hora de cenar trabajando. Les dedicaba todo el tiempo que hubiera menester. Pero con gusto, porque además los trabajos que hacían estos chicos y chicas resultaban generalmente muy a tener en cuenta. Al respecto, me ha indignado lo de los másteres falsos de la madrileña universidad Rey Juan Carlos porque un trabajo fin de carrera es un tocho de mucho cuidado y que siempre queda bien

registrado. ¡Cómo pueden decir los políticos a los que les han pillado que no lo encuentran!

A propósito de estos proyectos de fin de carrera o de máster, enfatizaré que yo siempre perseguí que estuvieran relacionados con la vida real y el mundo empresarial, y ello me supuso alguna disparidad con la universidad. Los profesores querían que los mismos reflejaran también el contenido de las materias que se habían impartido y yo replicaba que eso ya aparecería en los exámenes, que lo que yo hacía con los chicos debía ser otra cosa. Que hay que prepararles para enfrentarse con los clientes, con ejecutivos, para que sepan de logística, de normativas de exportación, de fiscalidad, estudiar a la competencia... En este sentido, mi experiencia fue desilusionante y confirmó el mal que muchos otros ya señalan: la universidad vive desconectada del mundo de la empresa y del trabajo. Y es muy endogámica: se considera un buen profesor al que sus colegas dicen que lo es, y tienden entre ellos a la autoindulgencia y a regalarse los oídos. He conocido docentes a quienes yo no hubiera contratado ni de porteros en mis empresas.

En el lado de los alumnos, y a pesar de lo brillantes que eran muchos de los que traté, echo en falta una mayor presencia de las humanidades en su formación. Y creo que a veces se exagera con la búsqueda de la especialización en un terreno. Puedes ser muy bueno en algo, pero si no sabes quién es Cervantes, creo que bien no vamos. Algo parecido pasa con la obsesión por los idiomas. Hay quien maneja cinco idiomas y es un perfecto idiota en los cinco.

Puedo presumir de que la casi totalidad de mis alumnos sacaron excelentes notas en los trabajos que les tuto-

rialicé. Y lamento que, con la dedicación que sinceramente les presté, apenas ninguno me llamara para compartir este éxito conmigo. Siempre digo que sonreír y dar las gracias no cuestan dinero, pero en fin...

Pequeñas decepciones que no empañan lo enriquecedor que fue para mí esta experiencia docente que duraría nada menos que una década, hasta enero de 2006 exactamente, coincidiendo con la jubilación de mi buen amigo y director, Jordi Balcells. Siempre he dicho que por dar clase yo hasta pagaría. Y me ha encantado relacionarme con los jóvenes, con los que me he tratado de rodear en mis empresas. Hay que aprovechar su empuje.

Cerraré este capítulo con una anécdota. Durante mi década de docencia me enviaron a una universidad alemana a impartir un curso internacional sobre «Cómo hacer negocios en España», junto a otros cinco profesores de distintas nacionalidades (era como el chiste de «están un francés, un alemán y un español...»). El alumnado incluía a su vez doce nacionalidades. A diferencia de mis colegas, que habían llevado poco más que unas anotaciones, me preparé mi intervención muy concienzudamente. Demasiado, de hecho. Llegué con cuatrocientas diapositivas. Al segundo día —y eran cinco— me aburría hasta yo mismo, así que les pregunté si realmente tenían mucho interés en hacer negocios en España. Cuando me respondieron que realmente no les quitaba el sueño, les dije: «Muy bien, pues entonces vamos a divertirnos un poco».

Les propuse que abordáramos el asunto de cómo hablar en público improvisando, algo sobre lo que yo había reflexionado anteriormente. Siempre me ha parecido negativa esa costumbre tan extendida de trufar el

discurso con expresiones inútiles y que no llevan a ninguna parte como «eh...», «bueno...», «bien...», e hicimos la prueba con una de las alumnas. En solo un minuto había intercalado veinte de estas coletillas. Les pareció muy ilustrativo y divertido y nos dedicamos el resto de días del curso a esta materia.

Este curso es en realidad solo uno de los que he impartido a lo largo de mi vida relacionados con el mundo empresarial y de gestión. Otro que me gusta especialmente es el que he llamado «Cómo perder el tiempo y hacérselo perder a los demás», en el que parto de la premisa de que un profesional puede perder el tiempo como le dé la gana (leyendo el periódico en lugar de trabajar, por ejemplo), pero a lo que no tiene derecho es a hacérmelo perder a mí. Porque mi tiempo es mío y no suyo. Hay múltiples ejemplos de esto: las llamadas telefónicas perfectamente inútiles («que estoy ya en el aeropuerto», «que ya he llegado» –hombre, si no escucho que se ha estrellado un avión, ya supongo que habrás llegado a la hora prevista–); los cientos de envíos por email de documentos adjuntos en los que el remitente solo pretende salvar el culo ante su jefe –a quien sobrecarga de trabajo– respecto a posibles problemas posteriores, porque endosándole el maldito email podrá decir: «Ya te avisé en el correo de fecha...». Yo en Carburos dicté una orden para todos mis subordinados: no me mandéis memorándums de más de un folio, porque no los voy a leer. Si son importantes, venís al despacho y me ponéis al corriente en vivo y en directo. Que además, cuando lo hagáis, yo no atenderé llamadas para no haceros perder el tiempo a vosotros.

Más ejemplos de cómo hacer perder el tiempo al prójimo: los retrasos en las reuniones colectivas de trabajo. Si

un tipo se retrasa diez minutos, no los está perdiendo él solo; esos diez minutos se multiplican por cada uno de los convocados.

Las personas a las que, por cortesía, les preguntas cómo estás y te endilgan su vida desde el último mes.

Y dos más para terminar: las plúmbeas comidas de trabajo, donde se invierten dos horas hasta que se llega (normalmente a los postres o en el café) al meollo de lo que se quiere realmente abordar; o las presentaciones tan en boga en las que el conferenciante va repasando los textos que ya aparecen proyectados en una pantalla. ¡Oiga, que ya sé leer, dedique ese tiempo a algo más productivo!

Yo empezaba estos cursillos haciendo una pausa más o menos prolongada. Y a continuación exponía a mi auditorio: «Observad que esta pausa de 30 segundos que he hecho, multiplicada por los cuarenta que estamos aquí y vuestro tiempo, tiene un coste de X euros».

También aprendí a poner lo que denomino «cara de plástico», que consiste en gestualizar que no te interesa nada de lo que un pelmazo te está contando.

Se observará que soy muy sensible respecto a estos *tics* del mundo de los negocios (o de la vida en general) tan irritantes para mí como extendidos. Pero es que odio que me hagan perder el tiempo. Como me repele esa frase de «el tiempo es oro». No, el oro se puede acumular y no pierde su valor; el tiempo perdido, en cambio, no se puede recuperar.

Actualmente estoy terminando otro cursillo acerca de un tema que me interesa también particularmente: cómo

prevenir los accidentes caseros. Su incidencia es muchísimo más alta de lo que la gente común puede imaginar. Constituyen la cuarta causa de fallecimiento en Europa, y como botón de muestra local, apuntaré que en España mueren cada año 250 personas por atragantamientos mientras comen.

La disponibilidad de tiempo, y en este caso también las ganas de hacer algo por los demás, me permitieron igualmente tras mi jubilación participar, como apunté, en algunas fundaciones relacionadas con la salud y la investigación médica, y particularmente crear incluso una asociación de atención a los niños de un muy remoto país.

La primera creo que fue la Fundación de Investigación Cardiovascular del hospital San Pablo, de la que sigo siendo secretario y en la que me he dedicado a organizar cursos, coordinar a los profesores, supervisar la logística y muchas otras tareas.

He presidido también, y me he encargado de recaudar fondos para ella, la Fundación Medicina Solidaria, creada por el eminente cardiólogo Bayés de Luna y cuyo fin ha sido enseñar a interpretar electrocardiogramas en países con una red sanitaria deficiente; una labor que se entenderá mejor si digo que hay países con cuarenta millones de habitantes que solo tienen una veintena de médicos o enfermeros que puedan hacerlo con solvencia. Hemos realizado muchos cursillos y enviado aparatos portátiles a China, Mongolia o a América Central, con los que un médico rural puede enviar vía remota el electrocardiograma de un paciente que esté por ejemplo en la estepa al hospital, para

que un cardiólogo haga un dictamen, o al menos tener el registro gráfico para que el especialista lo analice días después. A menudo hemos contado además con la colaboración de los especialistas del hospital San Pablo.

Más personal ha sido mi implicación en la Asociación para los Niños de Mongolia (Ánimo), de la que he sido fundador. Su génesis data de la segunda vez que fui a cazar lobos allí. Es un país inmenso donde necesitas contratar a un chófer y a un intérprete inglés-mongol, y descubrí que la guía que me acompañaba había creado una asociación que se dedicaba a enseñar un oficio a las mujeres de los nómadas que se asentaban en la ciudad. Había montado un taller con máquinas de coser, pero ahora quería hacer algo con niños. Le proporcioné una cierta cantidad de dólares para empezar, con la que pudo celebrar una fiesta para los pequeños.

Así nació la asociación Ánimo, con la que hemos tratado de ofrecer una vida mejor a una veintena de pequeños, pagando a sus familias el equivalente al salario mínimo de Mongolia y dándoles, en su caso, un techo (una tienda de lona, en realidad, como las que usan allí, que muchas veces se agrupan en parcelas que ceden los ayuntamientos y urbanizan con unos servicios comunes mínimos. Mongolia es un país muy frío, pero estas tiendas, que normalmente tienen una estufa en el centro, se pueden calentar fácilmente). También hemos financiado tratamientos médicos.

Como gestor de empresas, y supongo que también como catalán, yo siempre procuré supervisar adónde iba el dinero que destinaban nuestros socios. Y me llevé más de un cabreo. Fue el caso de lo ocurrido con una niña que

estaba viviendo debajo de una escalera junto a su abuela, porque el padre estaba en la cárcel tras matar a la madre. Le proporcionamos una de las referidas tiendas de lona, y en uno de mis viajes posteriores comprobé que niña y abuela seguían viviendo bajo la escalera. La señora había cedido la tienda a uno de sus hijos.

A un niño que siempre nos venía con los zapatos rotos, le dábamos el dinero con el mandato de que se comprara unos nuevos... pero al mes siguiente continuaba con los anteriores.

Otro ejemplo de cómo el dinero se desperdiciaba: nosotros siempre seleccionábamos a niños cuya madre estuviera sola. Pero a menudo esas mujeres se echaban una nueva pareja, y el dinero que les dábamos se lo gastaba el hombre en tabaco y en alcohol (como en todos los países donde han estado los rusos, en Mongolia existe un problema de alcoholismo —con el vodka en concreto— muy grave).

Muchas dificultades, pues. Poco antes de que se desvinculara del proyecto por la razón que enseguida contaré, mi colaboradora local me confesaba que solo tenía controlados a unos doce de los veinte niños a los que dábamos soporte.

En este punto deslizaré un aviso a navegantes: el control de gastos en la mayoría de las fundaciones es un auténtico cachondeo. En una muy importante me han llegado a invitar a una mariscada. Hasta aquí puedo leer.

Siempre digo que estas acciones humanitarias se hacen por puro egoísmo. Te aportan mucho más de lo que das. Regresar a Mongolia y comprobar que una niña

que no podía andar está correteando por ahí, porque has podido financiar la operación quirúrgica que lo ha hecho posible, es una satisfacción que no tiene precio.

Desafortunadamente, estamos cerrado la asociación en estos momentos, por varios motivos. De un lado, que quienes la soportaban económicamente, entre ellos dos hermanas y un íntimo amigo mío, han fallecido. De otro, que aquella interprete con quien la fundé se vino a trabajar a España y se ha quedado aquí. Aún más: muchos de aquellos niños a quienes asistimos son hoy casi adultos. Felizmente, una niña a quien cogimos con seis años se ha convertido en modelo.

Mongolia es un país que me fascina y con el que me siento muy vinculado, algo en lo que ha tenido mucha influencia un amigo lama, el doctor Natsajori, al que conocí en un aeropuerto, tras la azarosa circunstancia de pedirle que me tradujese unos mensajes en tibetano que figuraban al dorso de unos cuadritos que compré en el país. La cosa se convertiría en una buena amistad que perdura a día de hoy. Aquel hombre era prior de un monasterio y director de una universidad de medicina tradicional, y además se dedicaba a fabricar unas pastillas de esta modalidad terapéutica. Pastillas que, a pesar de la alta demanda, no podía exportar por el artesanal envasado: las envolvían simplemente en unos papelitos. Pues bien: me interesé por el asunto, me fui a consultar a la facultad de Farmacia de Barcelona, y acabé llevando conmigo a Mongolia dos máquinas para envasar las referidas pastillas, al tiempo que les enseñé a utilizarlas.

En una ocasión Natsajori –quien por cierto es una persona bastante conocida en su país e interviene frecuen-

temente en programas de televisión— me propuso dar una charla en su universidad. Yo no sabía qué podía contarles a aquellos jóvenes estudiantes que pudiera interesarles, pero finalmente pactamos que versaría sobre cómo realizar un proyecto de investigación, cosa de la que algo sé. La expuse finalmente en el monasterio antes doscientos alumnos. Como anécdota, confieso que fue un éxito solo relativo por la siguiente razón: acostumbrado como estoy a hablar ante auditorios, siempre procuro trufar mi discurso de chistes o detalles divertidos que lo hagan más ameno. También lo hice en esta ocasión, pero soltaba la gracia, esperaba a que la tradujeran del inglés al mongol... y nadie allí se reía. Siempre me quedará la duda de si aquel día no estuve muy chispeante, si la traducción no fue buena... o si sencillamente el humor occidental y el mongol no tienen nada en común. Puede que fueran las tres cosas a la vez.

He viajado a Mongolia una decena de veces y me parece un país digno de conocer. Habitado por nómadas auténticos de los que cambian de hábitat cuatro veces al año, con un altísimo sentido de la hospitalidad (a veces inconveniente, porque te dan de comer unos alimentos un poco repulsivos) y gran capacidad para adaptarse y resolver los problemas que puedan surgir. Recuerdo una ocasión en mi primer viaje en que íbamos en un Toyota y se rompió la suspensión del vehículo. Estábamos en mitad de la nada y yo me eché las manos a la cabeza. Pero el conductor fue a buscar a un conocido suyo que vivía por allí, el cual vino con un par de botellas de acetileno y oxígeno medio herrumbrosas y una máquina de soldar. Se metió debajo del Toyota, sacó la barra que se había partido, la soldó, la limó, y seguimos viaje. Esto te ocurre en un país occidental y te dicen que hay que pedir la barra a Japón y

que tendrás que estar un mes sin coche. Yo siempre digo que Mongolia es la Edad Media con teléfono móvil. Y con contrastes como el de que un lama –mi amigo–, presunto paradigma de la espiritualidad, pueda conducir un estu-pendo Audi y su mujer un despampanante Lexus.

La jubilación me permitió también volver a dedicarme a la que antes de casarme, y como ya esboqué, ha sido una de mis grandes aficiones: la caza. Una afición que, para mí, es incompatible con el matrimonio, porque si eres un marido medianamente responsable, lo que no puedes hacer es trabajar de lunes a viernes y luego irte de cacería los fines de semana. Tan solo en mis últimos años en activo había participado en alguna montería, que efectivamente son como las pintó Berlanga en *La Escopeta Nacional*. Más una reunión de negocios y políticos que otra cosa. Con mi padre había practicado la caza *de pluma* (la que más me gusta es la de la perdiz, que es la caza de verdad –Miguel Delibes lo ha contado muy bien–), pero ahora me iba a dedicar a la caza mayor, que obviamente es muy distinta.

Me ha gustado especialmente cazar en Canadá, porque allí te dan la licencia (para un único animal) y puedes estar una semana hasta cobrarte la pieza que persigas. Empecé con los osos negros, en la Columbia Británica, cacería muy bonita porque es estar todo el día dando vueltas y oteando con prismáticos, hasta que das con uno, detienes el vehículo y te plantas ante él a solo cuarenta o cien metros. Y si disparas y solo lo hieres... cuidadito. Cada año estos plan-tígrados se cobran allí de dos a siete vidas de cazadores. También probé en Canadá con los lobos, pero el único que se me puso a tiro estaba a 250 metros y lo fallé.

Mucho mejor me fue con los lobos en Mongolia, donde he vivido las cacerías más apasionantes, y no hablo ya solo del hecho de cazar. Vas con una cuadrilla de tíos montados a caballo, vestidos como en la Edad Media y hasta arriba de vodka, pegando tiros para sacar de sus refugios a estos animales, y todo ello en condiciones extremas, a veinte grados bajo cero o aún menos. Lo interesante no es solo abatir a un animal, sino contemplar cómo viven aquellos nómadas, cómo se ponen a cantar por las noches compitiendo entre ellos, el ceremonial con el que beben vodka o cómo te bendicen al empezar la jornada y luego al terminarla. Es todo muy espiritual.

Me adelanto a decir que a mí no me gusta matar animales. Me gusta cazar, y eso engloba la compañía, el lugar donde estás, el clima, el paisaje... Si tengo fotos con los animales que he abatido (y en este libro veréis unas cuantas) os aseguro que son porque quien me acompañaba pulsó el disparador de la cámara. Yo con esto no presumo. Y añadiré que la inmensa mayoría de los cazadores son amantes de la naturaleza, mientras que muchos de los que critican esta afición no saben distinguir un roble de una encina; además de ser responsables, en contra de lo que pregonan, de la desaparición de muchas especies, al empeñarse en alejar al hombre del campo, cuando el hombre muchas veces es actor fundamental del equilibrio ecológico.

La caza mayor tiene otro relativo atractivo: nunca sabes cómo te va a ir. Como anécdota, de nuevo en Canadá, una vez me salió allí, casi el primer día, un alce en medio de la carretera; paré el coche, monté el arma, pero cuando iba a disparar, renuncié. Era demasiado fácil; como matar a una vaca. Pues bien: me tiré varios días más

allí sin cobrarme ninguna pieza. ¡Siempre me he preguntado qué hubiera hecho con aquel alce si me llega a pillar el último o penúltimo día!

Cazando antílopes negros en el desierto de Wyoming, en 1998, sufrí lo que ha sido mi mayor problema de salud hasta la fecha, ciertamente serio.

Allí al cazador le dejan solo antes de que amanezca y debes recorrer una distancia hasta unas montañas rocosas (sagradas para los indios nativos), a cuya falda suelen acudir, en algún momento, los astados. En ella estaba cuando empecé a sufrir unos dolores en el pecho. Estaba tomando un medicamento para los huesos que podía provocarlos como efecto secundario, así que no me alarmé demasiado, aunque tomé la precaución de acampar, por así decirlo, junto a las rodaduras de un vehículo, por si la cosa iba a mayores que al menos me localizaran. Me abrigué como pude, arranqué unas raíces de salvia para hacer un pequeño fuego y esperé a que, a las siete de la tarde, vinieran a recogerme como se había acordado. Aquel día no se me puso a tiro ningún antílope y, como el dolor iba remitiendo, para matar la espera me fumé dos o tres puros y vacié las latas de cerveza que llevaba conmigo. A la hora convenida me recogieron, y esa noche participé sin novedad en la cena de cazadores, entre risas, batallitas y tragos.

Pensaba que la cosa había quedado en un susto, pero al día siguiente el dolor vascular volvió a atacarme con fuerza cuando subía la montaña en la que me iba a apostar para abatir algún antílope. Esta vez tuve más suerte: me cobré una pieza con un disparo bastante fácil, pero me encontraba ya tan mal que no quise bajar a reconocerla (pecado mortal para un cazador de antílopes, que siempre

querrá ver qué clase de ejemplar ha abatido y con qué cornamenta). La cacería había terminado y en cuanto pude telefoneé a mi cardiólogo de Barcelona, quien por los síntomas me dijo que tenía una angina inestable (en la que el dolor viene y va de manera intermitente) y me aconsejó que me internara cuanto antes en un centro médico. Pero hacerlo en Estados Unidos no me hacía ninguna gracia y decidí regresar a Barcelona. Aquí viene la parte graciosa: en el aeropuerto de Atlanta, que es enorme y complicado, se me acopló una ancianita que iba a coger mi mismo vuelo y me rogó que fuéramos juntos hasta la terminal. Por supuesto, acepté. Pero aquella señora empezó a correr por los pasillos del aeropuerto a tal velocidad que noté que me volvían los dolores. Tuve que librarme de ella metiéndome en una tienda (de lencería femenina, por cierto), con la excusa de que necesitaba llevar unos regalos. Si sigo a su lado, y a su paso, me deja seco.

Llegué a España un domingo, me vio mi cardiólogo, y al día siguiente ingresé en el hospital, en la UCI. Donde se produjo un hecho que no quiero dejar de reseñar. Como evidentemente existía un riesgo vital, antes de que me operaran, y aprovechando que me habían dejado tener conmigo mi teléfono móvil, empecé al jefe de personal de Carbuos Metálicos, Paco Petrus, y al director financiero, Ángel Asín, para que me vinieran a ver, y les expuse que, dado que mi retribución como consejero de la empresa se perdería y no pasaría a mi esposa caso de que la palmara, deseaba que me hicieran el correspondiente cálculo y me la abonaran en un solo pago, previa renuncia obviamente al cargo. Así lo hicieron. Pero como sobreviví, tuvieron el gran detalle de ofrecerme más tarde revertir la operación y que continuara como consejero (lo sería hasta cumplir los 65 años). De esta

manera terminó definitivamente toda mi relación contractual con Carbueros Metálicos. Lo expongo solo como reconocimiento a lo bien que se portaron Paco y Ángel.

Completaré el cuadro especificando que tras abandonar mi responsabilidad gerencial en Carbueros Metálicos, había continuado como consejero de esta empresa, como lo era también de otra serie de compañías filiales o participadas (la lista sería demasiado larga como para citarla). Entre ellas estaba Messer Española, en cuyo consejo había entrado ya en 1982 representando a Carbueros, que tenía el 33% por ciento de las acciones. Pero bastantes años después, creo que fue en 1994, Messer amplió su participación propia al 85% y a mí me hicieron presidente de la empresa, que posteriormente absorbería todas las acciones en poder de otros grupos hasta su composición actual.

Yo ya conocía bien Messer y como presidente no he tenido funciones digamos ejecutivas, aunque sí he debido participar en las decisiones estratégicas de cierto nivel. Creo que mi mayor aportación ha sido ofrecer consejo a la dirección y hacer de enlace con la matriz alemana. Hemos tenido algunos problemas, incluso de índole política, para poner en marcha la tercera de nuestras fábricas, y he hecho lo que ha estado en mi mano. Y ha resultado una experiencia muy enriquecedora ver crecer y colaborar con un equipo joven y entusiasta. Karl, un director atípico y desenfadado. Mar, una firme directora financiera. Rubén, un gran director técnico, aunque mal jinete y peor cantante (me acompañó con Karl a Mongolia). Enric, Xavi y muchos otros llenos de entusiasmo y eficaces al ciento por ciento.

Y además siempre han tenido la cortesía de realizar los consejos de administración en inglés y no en alemán, puesto que no domino este idioma.

En diciembre pasado abandoné la presidencia, al cabo de más de veinte años, y me organizaron un muy emotivo homenaje, que me hace pensar que he dejado una huella personal estimable. Han sido mis compañeros y amigos de Messer quienes han tomado la iniciativa para que realizara el libro que ahora, amable lector, tienes entre manos.

Debo mencionar también mi entrada en Mutua Universal, entidad que conocía por haber estado en su fundación y en la comisión de control. En julio de 2007 fue inspeccionada y casi intervenida con amenazas de sanciones multimillonarias por realizar prácticas que todas las otras mutuas hacían. Dichas prácticas –soy testigo directo de ello– consistían en ofrecer a los clientes servicios extras, no previstos en los protocolos existentes. Yo mismo, estando en Carbuos Metálicos, me fui de Mutua Universal como cliente porque otra mutua competidora me ofreció montar un dispensario con médico y ambulancia en nuestra fábrica de Cee. Pues bien, esto es un delito según la Seguridad Social, pues se considera una práctica comercial o de marketing expresamente prohibida.

Pero a lo que iba: después de estos sucesos, el presidente de Mutua Universal, un joven de casi noventa años – Juan Echevarría– me invitó a entrar en la Junta Directiva de la entidad, y al cabo de unos años, sin mérito especial por mi parte, fui nombrado Vicepresidente Primero.

(Hay que aclarar lo que es una mutua, y una buena definición sería: «Una entidad que presta los mismos servicios que la Seguridad Social, sin listas de espera»).

Aquí he asistido a la transformación de una empresa muy clásica, más que centenaria, en una líder en su sector. Más allá de enseñarles lo que es el coseno de  $\pi$ , mi aportación –confieso– es limitada.



**A DÍA DE HOY**



Vamos llegando a las últimas páginas de este apretado y muy sinóptico recorrido por mi vida, y me pide Luis, el escritor que se ha encargado de plasmar en el papel y ordenar todos estos recuerdos, que realice un balance y señale aciertos y desaciertos, motivos de orgullo y episodios en mi trayectoria que, por contra, hubiera querido eliminar o rectificar.

De lo que me siento más orgulloso en mi vida —no tengo duda— es de haber intentado siempre favorecer a los más débiles. Y no hablo de dar limosna a los indigentes a la puerta de la iglesia, sino de haber mirado más por los que menos tienen frente a los más agraciados, categoría esta última en la que sin duda he estado durante la mayor parte de mi carrera profesional. Como responsable máximo de Carburos Metálicos implanté, por ejemplo, una serie de ventajas sociales específicas para el personal de a pie, y no creo que haya muchos altos directivos que hayan recibido regalos o reconocimientos expresos de Comisiones Obreras, UGT o del Sindicato Obrero Gallego, incluso después de haber acometido una reducción de plantilla drástica como la que yo llevé a cabo allí. Estos regalos —estatuas, tallas y placas— las conservo con orgullo en mi casa y en mi corazón.

Hay un capítulo de las Reales Ordenanzas de Carlos III para el ejército con el que me identifico plenamente: el que expresa que un superior «reprenderá sin cólera y será graciable en lo que pueda» con el subalterno.

Me honra haber tratado a quienes orgánicamente estaban por debajo de mí como compañeros y sin alta-nería. Siempre les consideré mis iguales y sostuve que la única diferencia que existía entre ellos y yo era mi mayor responsabilidad y mi superior sueldo. He preferido tomar un café con un compañero que asistir a almuerzos, cócteles o desayunos con empresarios. Una vez, por curiosidad, le pedí a mi secretaria que hiciera recopilación de todos los actos de este tipo a los que había sido invitado en el último año. Eran sesenta y dos, y había acudido solo a uno.

También creo poder afirmar que lo que conseguí en la vida me lo trabajé a fondo. Siempre digo que mi coeficiente intelectual es del montón, pero que mi capacidad de trabajo y de sacrificio es de diez sobre diez. No era plato de gusto, por poner un ejemplo puntual, levantarme a las cinco de la mañana los lunes para viajar de Barcelona a Benicarló cuando estaba en Destilerías Adrian y Klein. Y de aquí viene el título de estas memorias: hubiera preferido llevar una vida más relajada y sencilla, hubiera preferido vagar más. Nunca me obsesionó triunfar en mi carrera, todo ocurrió un poco por accidente. Pero las cosas vinieron así. Y yo respondí.

El secreto para ser alguien en la vida no es ser inteligente. He conocido a muchas personas brillantes que se han estrellado. Es la actitud o, dicho de otra manera, ser capaz de hacer lo que otros no están dispuestos a hacer. A mí nadie me obligó a ir a Galicia a lidiar con lo del tendido

eléctrico, como tampoco nadie me mandaba descender a cien metros de profundidad dentro de una cesta para revisar un pozo, siendo como era el director general de la compañía. Pero cuando los demás trabajadores ven que lo haces, dicen: «Este tío tiene algo que nosotros no tenemos». Tierno Galván lo expresó muy bien: «La autoridad depende del prestigio». Si te ganas el prestigio, no tienes que andar dando gritos a nadie.

Humildemente, siempre lo conseguí allí por donde pasé, con lo que dirigir me ha resultado fácil. Y se me perdonará que añada al respecto otra sentencia que me encanta: «Dirigir es hacer cosas por medio de los demás».

¿Mi mayor defecto? La tremenda impaciencia. Reconozco que soy de los que quieren tener todo enseguida.

He llegado a los 83 años entero y lúcido, pero inevitablemente baqueteado: he tenido un problema cardíaco muy serio; tomo ocho pastillas al día; tengo rota la columna, los dos hombros, tres costillas, dos dedos de los pies, las rodillas de titanio... pero el motor resiste, y el mío es como los diesel: tras el primer café y algo sólido, estoy como nuevo. Por eso las mañanas son mi mejor momento. Desayuno, leo un poco y me siento a hablar con Ana, lo que constituye un sencillo placer. Tiene una conversación siempre interesante y sigue siendo un factor clave en mi vida.

Seguimos manteniendo y yendo a menudo a nuestra casa de Olot, pero los tiempos han cambiado. Cuando mis hijos eran jóvenes montábamos a caballo y hacíamos trial con la moto. Hoy mis nietos van allí y solo les interesan sus móviles o sus tabletas, por más que a dos de ellos intenté inculcarles la pasión por estos animales y les

inscribí incluso en una escuela de equitación. Mantengo cuatro caballos –dos de ellos son ponis– y aún disfruto dando con alguno de los primeros largos paseos por la comarca, pero a mi edad ya no me arriesgo a salir solo. Y el año pasado Ana me obligó a desprenderme de mi moto de trial.

Además de estas pequeñas renunciadas, el problema de vivir tantos años como los que tengo es que ves morir a mucha gente de tu entorno. Seis de mis hermanos y hermanas ya no están –quedamos solo María Luisa, Ignacio y yo–, y últimamente hemos encajado –sobre todo Ana– varios golpes muy duros: en apenas dos meses han fallecido su querida hermana Tere (con quien pasábamos un mes cada año en su casa de Costa Rica) y su gran amiga Ana Pérez (a quien también visitábamos regularmente en Badajoz).

La mayor parte de mis amigos han desaparecido, y alguno de ellos a edad temprana. Pablo Zabalbeascoa, compañero de universidad, colega de trabajo y amigo. Juan Antonio Pedrosa, marido de Nuri, siempre con nosotros en múltiples viajes (y protestando –hoy lo recuerdo con cariño– de que no tuvieran sacarina después de una comida pantagruélica). Sergio del Grande, colega director de Nalco Italiana. Antón Córdoba, marido de Ana Pérez y amigo desde la época en que Ana y yo nos hicimos novios.

¿Quién me queda? Las que yo llamo *Las tres gracias*: María de la playa, así llamada porque vive en la Barceloneta, muy querida también por mis hijos y nietos. Nuri, viuda del mencionado Juan Antonio Pedrosa, y M<sup>a</sup> Ángeles, amiga desde siempre de Ana y compañera de trabajo de solteras. También mi cuñada Pilu y su marido Oriol,

siempre a nuestro lado; y por supuesto José Cole, quien junto a la desaparecida Tere fueron siempre una referencia en nuestras vidas.

Resulta inevitable pensar en que un día nos tocará desaparecer a nosotros. Yo no le tengo miedo a la muerte. Lo que tenía que hacer en la vida ya lo he hecho todo, pero creo que sigo siendo importante y útil para mi familia, e imprescindible para mi esposa. Me horroriza dejar viuda a Ana (a veces, bromeando, ella me dice que no se me ocurra morirme antes), así que no tengo prisa por irme al otro barrio. Pero también me espanta quedarme solo sin ella. En general creo que esto de la muerte está muy mal organizado: cuando una pareja ha tenido una vida en común tan dichosa como ha sido nuestro caso, deberían abandonar este mundo a la vez. Apretar un botón y desaparecer al mismo tiempo (porque francamente no me veo lanzándonos juntos al vacío desde la ventana).

¿Si creo en otra vida después de esta? Pues cada vez me cuesta más, aunque al mismo tiempo también cuestiono que la vida se originara simplemente tras el Big Bang y que no haya más. Que de la nada surgiera la materia va contra mis conocimientos científicos.

Nuestros hijos están todos bien. Se abrieron camino en la vida. Margarita —a quien siempre estaremos agradecidos por haberse desplazado desde Madrid cuando su madre o yo tuvimos un contratiempo serio de salud— como interiorista; Ignacio se hizo ingeniero químico y ha montado su propio negocio, que marcha bien; Ana está ahora iniciando una nueva singladura como ilustradora, y Juan trabaja en Messer. Qué decir de los hijos políticos. Luisa, siempre atenta al menor detalle (las comidas en su

casa son un modelo). Educó bien a sus hijos que, además de guapos, son cariñosos. Natalia es todo cariño y delicadeza, virtudes que ha sabido transmitir a sus hijos, y además está siempre pendiente de nosotros. Y Luis —rey de las barbacoas y los calçots familiares—, tan espléndido y atento.

Entre todos nos han concedido el inmenso regalo de tener diez maravillosos nietos, además con una amplia gama de edades: entre los seis y los veintiocho años. Tomás, el mayor, es economista y abogado, y trabaja en Londres para la Unión de la Banca Suiza. Lucía es economista y está empleada en Deloitte en Madrid. Ignacio ha hecho Marketing y Administración y Dirección de Empresas, y estoy seguro de que le aguarda un futuro muy prometedor; como a Ana y a Guillermo cuando acaben sus respectivas carreras de Turismo y Derecho. Veremos cómo ha cambiado el mundo y qué les espera a los más pequeños: Patrick, Víctor, la otra Ana, Juan y la benjamina, Clara, que todavía andan con el bachillerato, la ESO o la Primaria. Que sepan que su abuela y yo pensamos seguir por aquí para contemplar cómo crecen.

No les perdono que no hayan seguido mis aficiones: ni las motos, ni los caballos, ni el amor por el campo y la naturaleza... ¡Pero no tiro la toalla!

Nuestro cariño es el mismo para todos, pero como la veo cada tarde y es la más pequeña, espero que ninguno de los otros nietos se enfade si digo que Clara me tiene robado el corazón. El día que no viene a darme un beso y a sentarse en mis rodillas, estoy ofendidísimo. Creo que nos entendemos muy bien; no me cuesta nada ponerme a su nivel (o a ella ponerse en el mío). Como lo hice con

otros nietos, le he escrito e ilustrado cuentos en los que, por supuesto, yo soy el héroe.

En general ser abuelo es una gran cosa; yo digo que es la paternidad irresponsable.

¿Qué me ilusiona hacer todavía? Pues ciertamente bastantes cosas. Sigo teniendo una enorme curiosidad hacia casi todo, voy por el mundo con los ojos muy abiertos. No me considero un hombre culto, pero sí me suscitan interés muchas cosas, y trato entonces de saber de ellas y entenderlas.

Me gustaría vivir cien años, y que los días fueran más largos, para realizar todo lo que no he podido hacer. Aprender a pintar y hacer una carrera universitaria, esta vez de Letras, aunque no me decido a acudir a un aula, como en realidad me gustaría, y tampoco me seduce hacerla en estas modalidades *online* tan en boga. Por otra parte quiero seguir escribiendo, terminar de redactar el curso sobre los accidentes caseros que tengo pendiente, y aún le estoy dando vueltas a participar de nuevo en alguna asociación de atención a la infancia (aunque después de mi experiencia en Mongolia me he vuelto muy desconfiado). Porque creo que estoy obligado a devolver. Si la vida ha sido buena contigo (y admito que ser hijo de marqués y haber tenido una educación escolar de primer orden fue un buen punto de partida), tienes que reintegrar al mundo algo de lo que recibiste.

Ah, y todavía pienso volver a Mongolia a cazar lobos este mismo año.

Probablemente estas memorias serán leídas por mis allegados más cercanos, y por supuesto por mis nietos. Dada mi vocación de profesor, no puedo finalizar sin ofrecer algunos consejos.

Si buscáis el éxito, yo tengo una fórmula matemática para definirlo:

- Éxito es el porcentaje de personas que te conocen y te aprecian. Lo demás son sólo triunfos parciales. Serás una persona de éxito en la vida si este porcentaje se acerca al cien por cien.
- Cuida siempre tus modales. La buena educación te abrirá muchas puertas.
- Apóyate siempre en los de abajo. Los de arriba te dejarán caer cuando les interese, o caerás con ellos.
- Entre actitud y conocimiento, elige siempre la actitud. El conocimiento se puede adquirir, la actitud no.
- Viaja por la vida interesándote por todo. Escucha y aprende.
- Sé generoso a la hora de repartir méritos cuando se ha logrado un éxito.
- Y un consejo final (no es mío): mira el pasado sin nostalgia, el futuro sin temor y el presente con atención.

Barcelona, febrero de 2019



# MEMORIAS DE UN VAGO FRUSTRADO

---

## Juan Pascual Mercader

Seguramente a quienes conozcan mi trayectoria profesional les sorprenderá el título que he elegido para estas memorias, ciertamente poco ortodoxo. Pero creo que es acertado. Siempre he pensado que mis cargos como gestor o directivo de grandes empresas fueron un accidente y no un objetivo en mi vida, por más que me sienta muy honrado de haberlos desempeñado y agradecido por haber sido elegido para ellos. Trabajé duro para merecer esa confianza, pero nunca perdí de vista mis aficiones y, por supuesto, a mi familia.

Se habrán quedado muchas cosas en el tintero, pero creo que lo fundamental de mi trayectoria humana y profesional está en estas páginas, que os invito a compartir y espero que no os aburran demasiado. Tal vez encontréis en ellas alguna enseñanza o moraleja que os sea de utilidad.