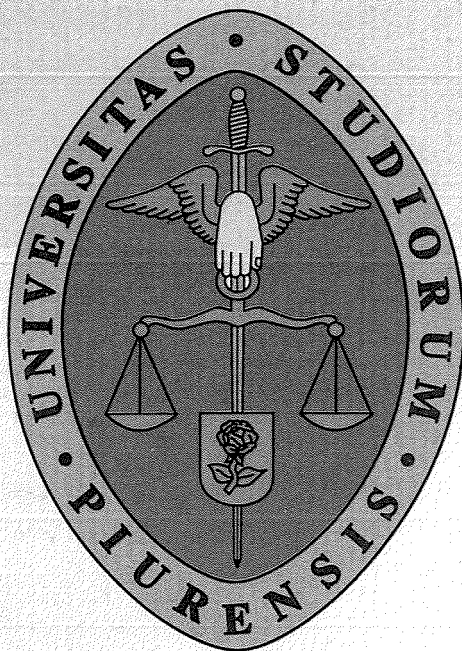




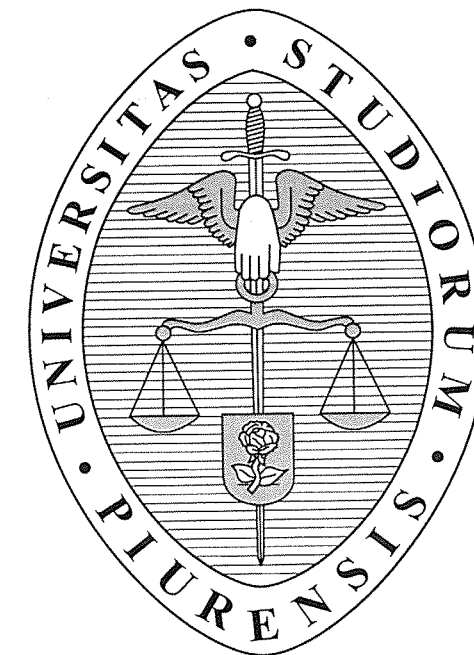
DISCURSOS

pronunciados en el Acto Académico de Homenaje
en memoria del

PROF. JUAN ANTONIO PEREZ LOPEZ

Profesor visitante de la Universidad y miembro del Comité Asesor IESE - Escuela de Dirección

UNIVERSIDAD DE PIURA
Piura, 26 de agosto de 1998



DISCURSOS

pronunciados en el Acto Académico de Homenaje
en memoria del

PROF. JUAN ANTONIO PEREZ LOPEZ

Profesor visitante de la Universidad y miembro del Comité Asesor IESE - Escuela de Dirección

UNIVERSIDAD DE PIURA
Piura, 26 de agosto de 1998



Presentación del Acto por el
Director General de la Escuela de Dirección:
Dr. Miguel Ferré Trenzano

*Excelentísimo Rector de la Universidad de Piura;
Autoridades Académicas;
Profesores del Instituto de Estudios Superiores de la
Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra;
Profesores, alumnos,
exalumnos de la Universidad de Piura;
Señoras y Señores.*

Hace dos años, cuando estaba ya comprometido a venir al Perú, como solía hacer cada año desde 1979, nos dejó Juan Antonio. Dios quiso llevárselo porque estaba ya maduro para el cielo.

Es de justicia que la Universidad de Piura realice un homenaje a su persona; de la cual, tanto hemos aprendido (y nos hemos nutrido) muchos de los profesores del Claustro Académico de la Universidad. Juan Antonio solía dedicar con esmerada y cariñosa atención, buena parte del tiempo que pasaba entre nosotros, a clases y reuniones con profesores y directivos de la Universidad.

De modo especial la Escuela de Dirección es deudora de sus enfoques, tanto de la Ciencia del Management, como de la fisonomía que actualmente tiene, la cual en muy buena parte es expresión de sus aportes y reflexiones recibidos ininterrumpidamente durante casi 20 años, en sus visitas de cada verano del hemisferio norte, coincidiendo con sus vacaciones allá.

Muchos de los profesores de la Escuela de Dirección nos sentimos bastante hijos de sus enseñanzas en el campo de la formación y desarrollo de directivos, así como de su ejemplo que tan directamente nos hacía reflexionar sobre cómo mejorar en nuestras tareas docentes. Hemos vistos en sus enseñanzas y en su actuación una permanente aplicación y reflexión de los conceptos de su teoría de la organización a la Escuela de Dirección, por tanto, nos ha enseñado con su ejemplo y trabajo, a mejorar como directivos.

Es cada vez más evidente en la práctica empresarial, así como en la enseñanza de la dirección empresarial, la necesidad de desarrollar una ciencia del Management. Una Ciencia de la Dirección, en la que prime un conocimiento profundo del ser humano y conocimiento también profundo de otras ciencias como la Economía, la Sociología y la Ética, que permita mejorar el desarrollo de las organizaciones, y la contribución que éstas realizan a la sociedad en la que se insertan.

Me atrevería a decir que Juan Antonio ha elaborado una Teoría de la Dirección que desde el punto de vista conceptual, es

bastante compacta y sólida en cuanto a la concepción, valoración y dirección de las organizaciones; pero ha dejado un campo muy amplio de temas que deben ser desarrollados y contrastados con la realidad de empresas y organizaciones, enriquecidas en su teoría, con un marco conceptual que está muy distante de los modelos simplistas que priman, no sólo en el medio académico, sino también en la práctica empresarial.

Juan Antonio, con especial paciencia, fruto del afecto que nos tenía, nos enseñó una y otra vez los distintos conceptos que había plasmado en sus libros; como Maestro que era, no se reservaba nada para sí, lo daba todo; más de una vez vimos la satisfacción en su cara, por los avances y deducciones que cada uno protagonizaba, después de escucharle y reflexionar en sus ideas.

Por ello las facetas de Juan Antonio que hoy se van a desarrollar son las de Juan Antonio como Maestro, como Científico, como Directivo y como Colega.

Tenemos la suerte de poder contar para este acto con el profesor Leonardo Polo, que –como antaño hacía Juan Antonio– viene todos los años al Perú para transmitirnos filosofía de la buena, la que sirve para la vida.

Contamos con dos discípulos suyos del IESE, Nuria Chinchilla que ha trabajado con él durante largos años, y me atrevería a decir que es también hija espiritual suya.

Y Josep María Rosanas profesor del IESE que ha trabajado discutiendo –me atrevería a decir– miles de horas los temas de la teoría de la organización; y contamos también con el colega y profesor Pablo Ferreiro, que durante más de treinta años ha estado siguiendo sus enseñanzas y que también me atrevería a decir, es uno de los que mejor ha entendido y aplicado sus conceptos, y por tanto que mejor puede continuar la tarea donde la dejó.

La Escuela de Dirección asume el reto de continuar desarrollando los conceptos de dirección iniciados por Juan Antonio porque somos conscientes de la importancia de los mismos para un desarrollo cabal de las organizaciones más importantes de la actualidad y del futuro: las empresas, los grandes entes creadores de riqueza, que juegan un rol vital en el desarrollo de la sociedad.

Es por ello que en este acto, no sólo reflejamos el agradecimiento y afecto a su persona, sino también, el estímulo por el compromiso y responsabilidad que asumimos en la Universidad, al haber recibido directamente de él, una teoría que deseamos impulsar y desarrollar.

Profesora María Nuria Chinchilla

Juan Antonio
Maestro "Summa cum Laude"

Hoy me encuentro aquí en representación de los miles de personas que hemos sido –en palabras del profesor Rosanas– alumnos “formales” del profesor Pérez López, porque informalmente lo hemos sido todos los que en mayor o menor medida hemos tenido el privilegio de coincidir con él en el IESE o en otras instituciones, y quedar embebidos en sus largas tertulias tras una comida o en su despacho, sin la tiranía del reloj, llegando incluso a perder la noción del tiempo.

Maestro para todos las veinticuatro horas del día (miembros del claustro académico, alumnos, secretarías, amigos,...), ayudaba a sacar lo mejor de cada uno y a desarrollar, desde la libertad, los talentos recibidos. De él se aprendía en clase, en el despacho, en el comedor, en el bar,... y bastaba con observar su comportamiento para descubrir el fundamento y pilar de su magisterio: la ejemplaridad. Había desarrollado en altísimo grado virtudes tales como la laboriosidad, la generosidad, la paciencia, la humildad, la justicia y la prudencia.

Junto a su constante ejemplo en coherencia de vida y pensamiento, su legado es un acervo incalculable de sabiduría empresarial con el marchamo de rigor científico que, tras treinta y cinco años de investigación, docencia y dirección, había pasado a ser algo connatural en él.

Tres tipos de motivos detrás de las acciones (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes), distintos tipos de motivaciones (espontánea y racional), tres paradigmas de dirección (mecanicista, psicosociológico y antropológico), tres dimensiones organizativas (eficacia, atractividad y unidad), tres tipos de talentos directivos (estratega, ejecutivo y líder), y dos tipos de aprendizaje en los tomadores de decisiones (positivo y negativo), son sólo parte de un desarrollo científico original, innovador y absolutamente necesario para entender en profundidad la empresa de hoy.

Según Alejandro Llano, “la gran ventaja de Pérez López sobre las grandes figuras de las ciencias humanas es que Juan Antonio sabía lo que era la acción humana. Si se sabe eso, casi no se necesita nada más. Y si no se sabe, casi todo lo restante está de más.”

En su búsqueda entusiasmada de la verdad aplicada a la formación de profesionales de la dirección, su inquietud consistió en progresar en la síntesis entre lo técnico y lo humano, la matemática y la filosofía,... Sus desarrollos teóricos consiguieron esta integra-

ción convergiendo en la antropología, ciencia subordinante de las demás, como a él le gustaba denominarla.

En ocasiones intentar comprender su modelo completo podía resultar farragoso, pero no era más que la consecuencia de tener más variables relevantes a contemplar. Como decía Paul Anderson (1969), “está por ver que un problema complicado no se complique aún más cuando se enfoca de manera correcta”. De hecho, el estudio de su obra clarifica y compromete al lector hacia la acción.

Su mayor orgullo era haber entroncado con la lógica aristotélica, haber profundizado más en algunos conceptos que aún no estaban desarrollados –lo cual él justificaba por la falta de ciertos datos relevantes en aquella época–, y haber escrito un libro sobre la acción humana, desarrollando un modelo de persona (“agente libre”) que supera al “hombre económico”, al “hombre administrativo” y al “hombre social”, tan utilizados aún hoy en el campo de la investigación y de la práctica directiva.

“No he inventado una teoría, sino que, de modo análogo a lo que pasó en su momento con las tablas de multiplicar, la lógica de la acción estaba ahí y yo la descubrí” –explicaba. En más de una ocasión especulaba sobre la proyección de sus teorías, y acababa afirmando que ésta no tendría lugar hasta después de su muerte: “Los cambios de paradigma siempre han requerido muchos años. Harán falta de 50 a 100 años para que se vean los frutos de éste...”, afirmaba.

Sin embargo, cualquier directivo que lo hubiera escuchado dentro o fuera del aula quedaba “tocado” por su clara visión de la realidad y por cómo penetraba hasta el fondo de cualquier problema, llegando a descubrir su raíz y haciendo fácil su resolución. Y ello era así al menos por dos motivos: por un lado, su espíritu investigador, que le llevaba a querer entender cualquier problema que se le presentara con todos sus matices; por otro, porque le importaban todas y cada una de las personas que se le acercaban con un problema personal, una objeción, un comentario o una nueva teoría. Las atendía siempre con cariño y paciencia, imprimiendo en el trato grandes dosis de humanidad y optimismo ante las dificultades.

Su gran aportación a la teoría sobre dirección de organizaciones es el dinamismo existente en las personas que las componen, los aprendizajes que tienen lugar en los diversos partícipes como consecuencia de las decisiones que toman en su quehacer profesional, y el modo de desarrollar el talento de liderazgo en todos los que tienen capacidad decisoria por pequeña que ésta sea.

Con ello supera el positivismo imperante en las investigaciones sobre management, abre una nueva línea de investigación de la cual las otras son casos particulares, y condiciona considerablemente el proceso pedagógico para enseñar estas materias. Siendo él consciente de los dinamismos internos de las personas, toda su docencia se centraba en encauzar los de cada uno de sus pupilos, sacando obstáculos para su desarrollo y facilitando su adquisición de virtudes.

Es difícil, por tanto, aislar la figura de Juan Antonio como profesor, separándola de su dimensión investigadora y humana. El era ante todo un maestro preocupado por la formación de las cabezas de sus alumnos para la toma de decisiones en las organizaciones. Pero para formar hombres y mujeres capaces de gobernar personas, había que ayudarles antes a gobernarse a sí mismos.

Su antropología analítica (así llamaba él a su lógica de la acción personal) le llevaba a aplicar a las aulas lo que después sus alumnos deberían aplicar en la empresa para ser buenos gobernantes ("líderes" en su terminología). Se trataba de ayudarles a tomar decisiones teniendo en cuenta los tres tipos de resultados que cualquier decisión conlleva: eficacia de la acción, eficiencia (o aprendizaje del decisor) y consistencia (o aprendizaje de los afectados por la acción). Esta última realidad es la que genera un mayor grado de confianza en la organización, permitiendo disminuir los costes de transacción. Según repetía insistentemente, hay que enseñar a usar la libertad personal de modo que el decisor crezca en racionalidad y virtualidad: que haga las cosas porque le da la gana, y que lo que le dé la gana sea lo que conviene en cada ocasión.

Para facilitar el aprendizaje y ayudarnos a comprender la potencia afectiva y el sentido profundo de la motivación racional por motivos trascendentes, a veces utilizaba textos clásicos ("Donde no hay amor, pon amor y sacarás amor") y otras echaba mano de algún fadango popular ("Te quiero porque en el querer nadie manda, porque me sale de los redaños del alma").

Juan Antonio tenía la capacidad de guiar el pensamiento ajeno sin imponer criterios, abriendo el razonamiento a nuevas preguntas, a preguntas básicas que remueven la curiosidad, la inquietud, induciendo al alumno a moverse hacia la simplicidad del sentido común, huyendo de los artificios que, con frecuencia, encubren y maquillan la ignorancia.

Esta forma de enseñar no está exenta de dificultades. Hace falta tiempo, mucho tiempo, para ir y volver, hay que permitir el

error y la rectificación, porque lo que se aprende es el camino, una cierta metodología del razonamiento: no hay meta ni destino. Esa ausencia de meta, de un lugar cierto al que llegar, de respuesta correcta, provocaba, en no pocas ocasiones, incertidumbre, insatisfacción, desasosiego: era el coste de aprender a pensar.

Esa aparente libertad en el razonar era combinada por Juan Antonio con la habilidad propia de los grandes pensadores, con un rigor y una exigencia de concreción exasperantes a la hora de basar el razonamiento en datos reales, en cálculos y en la lectura casi minimalista de los casos.

Le gustaba explicar su función como profesor del Master o del Programa Doctoral afirmando: «mi deber es vaciaros la cabeza, destruir los esquemas de pensamiento que traéis: tenéis que aprender a pensar». En muchas ocasiones, un razonamiento adecuado, trabajado, exhaustivo, era reconocido por él, a pesar de haber llegado a una solución errónea. No era extraño que utilizara expresiones del tipo «has pensado como un burro, pero en la dirección equivocada. Muy bien: en el siguiente caso, ten en cuenta todos los datos...»

Según comentarios literales de alumnos suyos: “Juan Antonio fue profesor, maestro, tutor. Con él aprendimos a utilizar las herramientas básicas de Teoría de la Organización. Como profesor era exigente, duro: casos difíciles, lecturas, informes... Como maestro nos enseñó a pensar, a utilizar nuestras capacidades, cada cual las suyas. Recibir un informe corregido por él, en el que apenas aparecían anotaciones (esas anotaciones a lápiz, con letra diminuta pero legible) enseñaba más que cualquier imprecación en clase. Expresiones como «ya me dirás cómo se hace esto...», «podías pensar un poco más... « o «¿te lo crees de verdad?» nos introducían en un diálogo personal con él, que rápidamente te bajaba a la realidad y te hacía ver con claridad lo erróneo del planteamiento. Errores que te decía a ti en particular y no con una corrección mecánica.”

A menudo repetía: “Un maestro aprende más en cuanto más enseña adaptándose al alumno. Ese es el reto que hay que ponerle a todos los profesores de Universidad.” Esa fue una bandera que enarboló en IESE durante muchos años, primero con el curso de Análisis de Casos con el que desarrolló la corrección de informes personalizada, y seguidamente con las asignaturas del departamento al que estaba adscrito: Factor Humano, Dirección de la Acción Humana en las Organizaciones, Antropología de la Acción Directiva,... En todas ellas utilizaba los informes como medio indispensable para enseñar a pensar a los alumnos con realismo. Insistía en que

había que quitarse paradigmas triviales derivados de complejos y prejuicios, desarrollando confianza en la razón, aprendiendo a mirar la realidad tal cual es.

Con este objetivo y para dar ejemplo a los profesores más jóvenes, el curso académico 91/92 se hizo cargo de las sesiones de Factor Humano de la sección internacional del Programa Master en dos trimestres consecutivos, corrigiendo 7 informes a cada uno de los participantes. En ese momento había casi 80 alumnos por clase, por lo que dedicó más de 700 horas sólo a la corrección y posterior diálogo personalizado con cada uno de ellos. Decía: "Esto es una locura (se refería a la cantidad de alumnos por clase) y no puedo exigíroslo a vosotros, pero si yo no lo hago, no queda tranquila mi conciencia, porque tengo la certeza de que es la única manera en que los alumnos aprenden de verdad a desarrollar su racionalidad en lo concreto. Es la mejor manera de trabajar en sus cabezas."

La noche anterior a su partida, había estado compartiendo con algunos de nosotros en una cena en la que nos acompañaban nuestros cónyuges, su constante preocupación por mejorar su labor docente. En esa ocasión hablaba del curso optativo en 2º año del Programa Master que acababa de terminar. Era un curso de Teología que él impartía por primera vez y que había tenido un gran éxito. La base de ese éxito –explicaba– había sido plantear el curso desde las preguntas que inquietaban a los alumnos el primer día de clase. Juan Antonio las fue respondiendo en las siguientes sesiones a modo de tertulia, con su vastísima preparación sobre el tema, su gran capacidad de comunicación y esforzándose por ponerse siempre a la altura de la capacidad de comprensión y del interés de los alumnos.

A menudo nos recordaba una frase de Fritz Rothlisberger, profesor de la Harvard Business School con el que trabó una buena amistad mientras desarrollaba su tesis doctoral: "You have to love those little beasts". Una condición *sine qua non* para ser un buen profesor es querer a los alumnos, preocuparse por su aprendizaje y mejora real. Y para ello es necesario desarrollar una relación de confianza y amistad.

Nos dejó el listón muy alto y no es fácil emularlo, pero muchos lo seguimos teniendo como punto de referencia hacia el cual tender en nuestro trabajo diario. Para ello nos ayuda recordar sus explicaciones sobre los talentos del directivo, y sus comparaciones analógicas con el mundo de la enseñanza. Insistía en que dirigir es educar y hacía referencia a tres tipos de "educadores": el que simplemente transmite información, el que además enseña a razo-

nar desarrollando habilidades, y el maestro (aquel que además enseña a pensar y transmite valores).

El era un ejemplo cabal de sus teorías: maestro "*summa cum laude*" y líder personal de cualquiera que se le acercara con ánimo de aprender. Su profundo respeto por las personas le llevaba a descubrir antes las virtudes que los defectos y a hablar siempre bien de los demás. No me resisto a recordar aquí lo que en una ocasión le oí afirmar: "Los juicios sobre los demás son radiografías del alma."

De hecho, la ética está en la columna vertebral de su modelo de toma de decisiones. Su lógica de la acción ha ayudado a estructurar las cabezas de quienes la usan para decidir no sólo en temas profesionales, sino también personales. Al tener presentes los tres resultados de toda acción humana, resuelve las inquietudes éticas de cualquier situación.

Como sabéis, su mayor empeño estaba en la formación de profesores, porque era consciente del efecto multiplicador de sus enseñanzas y por eso dedicó tantos viajes a estas tierras, en las que se sentía tan a gusto y de las que se sentía tan orgulloso. Como decía Pablo Ferreiro en el homenaje que le hicimos en el IESE al año de su tránsito al cielo: "Un tema emblemático para quien haya asistido a sus clases son las motivaciones humanas. Cuando manifestábamos algún miedo a meternos en honduras en temas tan complicados, él nos animaba a 'coger el toro por los cuernos' y a 'tirar' de los temas desde cualquier ángulo, con coherencia. Y nos espetaba que, si no éramos capaces, sería porque teníamos miedo de ser consistentes en todos los ámbitos de nuestro desempeño. Y acto seguido, se ponía a nuestra disposición para deshacer uno a uno los grandes o pequeños "nudos" que pudieran impedirnos pensar bien".

Sabio usuario de los talentos y del tiempo que se le dio en préstamo, irradiaba optimismo, exprimía el presente y relativizaba la inmediatez e incertidumbres del futuro.

Permitidme que exponga tres momentos (él los llamaría "interacciones") en mi relación con Juan Antonio que pueden ser un botón de muestra de cómo era, al mismo tiempo, maestro, amigo y hombre de gobierno.

El primero tuvo lugar cuando en el año 1984, siendo él el Decano de IESE me hizo la entrevista previa a la contratación. Yo venía propuesta por el entonces Director del Departamento, el profesor José M^a Rodríguez Porras. A Juan Antonio sólo le había cono-

cido en una sesión que impartió cuando yo cursaba el primer año del Programa Master, con un caso clásico de Factor Humano: "una incursión de bombardeo sobre el Ruhr". Había quedado muy impactada de su capacidad de ayudarnos a profundizar en el diagnóstico a partir de los pocos datos que ofrecía el caso.

La verdad es que, momentos antes de la entrevista, estaba bastante nerviosa, pero él me recibió con esa sonrisa afable que le caracterizaba, y sólo me hizo dos preguntas: ¿te gusta la enseñanza? y ¿estarías dispuesta a viajar al extranjero, si fuera necesario, para seguirte formando? A la primera le contesté que en mí la enseñanza siempre había sido vocacional, y a la segunda, tras sacar fuerzas de flaqueza, también le contesté con sinceridad: que sólo saldría al extranjero por períodos cortos (y por supuesto no para cursar un Programa Doctoral), dado que estaba a punto de contraer matrimonio y mi marido no podría seguirme con su fábrica a cuestas.

Su reacción fue muy comprensiva y tranquilizadora: "No te preocupes, porque para los temas de nuestro departamento aprenderás más si te quedas en el IESE que si te vas a hacer el doctorado a Estados Unidos...., pero ¿podrás ir por allá en alguna ocasión para conocer a tus colegas americanos?" Su actitud abierta me invitó a plantearle una inquietud que para mí era importante: "Sólo tengo 23 años y ninguna experiencia laboral, ¿no debería pasar primero dos o tres años en la empresa para poder ser más realista en mis enseñanzas?" Su respuesta me tranquilizó y me ayudó a sentirme segura con la decisión de quedarme: "La experiencia la irás adquiriendo a través de la escritura de casos, de las consultas y de las tareas de dirección dentro del mismo IESE. Si te vas a trabajar a la empresa, no volverás..." Había captado perfectamente mi entonces desbocado interés por la acción.

El segundo momento importante para mi desarrollo profesional y personal tuvo lugar al cabo de dos años, cuando todavía estaba en la categoría de profesora ayudante, con una carga docente no superior a las 20 sesiones al año. Con esa manera campechana de plantear las cosas que tenía, vino a mi despacho, se sentó en la silla y me espetó: "Nuria, tienes que ayudarme. Ya hace muchos años que imparto el curso de Análisis de casos en el Master y ya soy demasiado mayor para los chicos. Lo que yo debo hacer ahora es dedicarme a la investigación y a la formación de profesores. ¿Podrías hacerte cargo tú del curso en la sección de habla inglesa?... Creo que podrías también dar el segundo trimestre de Factor Humano a las dos secciones de habla española. Piénsatelo y cuando quieras lo hablamos." Eso suponía aumentar en más de cuatro veces mi carga docente en horas de clase y preparar dos cursos totalmente nuevos

para mí, uno de ellos en lengua extranjera. El decía que yo tenía suficiente capacidad y energía sobrante para ello –aunque yo no lo viera tan claro– y produjo en mí un claro efecto Pigmalión. De hecho, consiguió que saliera de mi postura cómoda del pasado y “estiró” mis motivos trascendentes, ya que yo pensé que verdaderamente él necesitaba de mí en ese momento, cuando lo que a él le empujó realmente a actuar fue mi desarrollo profesional y personal.

Un tercer momento que quedó grabado en mi memoria y que fue una lección más de su grandeza de alma tuvo lugar en una de esas tardes en las que sólo quedábamos trabajando él y yo en el último piso del edificio F de la sede del IESE en Barcelona. Juan Antonio acostumbraba a pasear por su despacho y a veces salía al pasillo para estirar las piernas y seguir profundizando en algún tema de su investigación. Yo llevaba varios meses trabajando en temas de mi tesis y en ese momento estaba estancada en uno de ellos. Hacía un tiempo que Juan Antonio me había ayudado a tomar una decisión difícil sobre el tema de tesis con una conversación que él inició con la siguiente pregunta: “¿prefieres hacer una investigación empírica, de poco calado posterior, aunque quizá sea más fácil de concluir, o una investigación teórica, que ayude a pensar con mayor profundidad en alguno de los problemas reales que hoy inquietan a los directivos?” Como podéis imaginar me decidí por la segunda alternativa, pero en ese momento estaba yo gustando de la parte más ingrata de la misma. La puerta de mi despacho estaba abierta. Juan Antonio se paró delante y me increpó: “¿pero qué haces aquí a estas horas? ¿No deberías estar con Felipe y la niña?”. Sus preguntas me invitaron a expresarle mi desazón de las últimas semanas. Le confesé que a menudo me sentía perdida en la investigación y que me parecía estar desperdiciando un tiempo valiosísimo para mi familia. Su reacción fue la de un amigo que quiere ayudar, pero sin avasallar. “Mira, Nuria, ya sé lo que vamos a hacer. A partir de ahora, puedes usarme como secretario para tu tesis...Tú me diriges a mí y me pides lo que quieras, ¿de acuerdo?”.

He referido estos tres momentos como botón de muestra de su gran capacidad de “enseñar” con los hechos, ayudando a evaluar correctamente las decisiones y siendo siempre ejemplo previo de cualquier esfuerzo que pidiera.

Al concluir esta exposición, viene a mi memoria una de esas frases de Juan Antonio que encarnaban su singular pedagogía, benditamente descarada: “O voy al cielo con todos vosotros –decía– o no iré...”. Recordando las palabras de Agustín González Enciso, “nuestro amigo Pérez López se encuentra ya dando su clase definitiva,... haciendo lo que le gusta hacer de una manera definitiva”.

Como él mismo afirmaba, "el líder se mide por la calidad de sus seguidores, no por su cantidad". Hace ya dos años que desde el cielo nos invita y ayuda a seguir su camino. Ser consecuentes con sus enseñanzas y con su ejemplo es el mejor homenaje que le podemos rendir.

Profesor Leonardo Polo
La figura científica
de Juan Antonio Pérez López

Mis primeras conversaciones con Juan Antonio Pérez López se remontan a los años setenta. Por aquellas fechas yo empezaba a interesarme por profundizar en el estudio de la filosofía práctica, a la que hasta entonces había dedicado mi atención de un modo esporádico. Desde siempre me había ocupado con preferencia de los planteamientos teóricos en el ámbito de la metafísica y de la historia de la filosofía, con vistas a la elaboración de una antropología trascendental.

En cambio, la formación profesional de Juan Antonio, así como su calidad de profesor de una escuela de negocios, no eran propicios, como ocurre en muchos casos, para una aproximación a la filosofía. Esta aproximación se produjo, por así decirlo, por una tendencia connatural. Esto es lo que permitió que el intercambio de nuestros respectivos puntos de vista fuera posible y me llevaran a coincidir con el contenido de lo que me comunicó a lo largo de las numerosas conversaciones que hemos sostenido, así como a avivar mi preocupación por los temas peculiares de la filosofía práctica. Por eso, mis diálogos con él no obedecieron nunca a la curiosidad intelectual, sino que han tenido siempre un claro carácter interdisciplinar.

Por esta razón, he seguido con sumo provecho las publicaciones del profesor Pérez López, tanto su tesis de Harvard, en la que ya se observan sus principales preocupaciones, como sus notas técnicas publicadas en el IESE y sus libros más recientes. Mis conversaciones con él se intensificaron desde que se hizo cargo fructíferamente de asignaturas del programa de doctorado que se inició bajo los auspicios de la Facultad de Filosofía y luego ha pasado a ser el curso de doctorado del IESE.

Recuerdo que desde el comienzo el profesor Pérez López me hizo notar uno de los rasgos constantes de su actividad investigadora, a saber, la necesidad de enlazar el tratamiento de los planteamientos humanistas con sus aplicaciones concretas. Separado de sus resultados, el humanismo no pasa de ser una ideología. Sin embargo, este enfoque tan atenido a la realidad de los hechos está muy lejos del mero pragmatismo. No se trata de un enfoque empirista, el cual comporta una reducción de las dimensiones humanas, sino más bien de todo lo contrario. Es preciso construir una teoría de la acción que tenga en cuenta ante todo que las acciones del hombre están constituidas a partir de la riqueza que posee su agente al ejercerlas, de manera que la realidad concreta del mundo social es la manifestación de esa riqueza, de la que las acciones son la

prueba más palpable. Por consiguiente, el estudio cabal de la acción es inexcusable. Ahora bien, al profundizar en el estudio de la acción, se llega a concluir que sus resultados no son únicamente externos, sino que repercuten en el sujeto agente, aumentando o disminuyendo la riqueza que éste posee en el momento de llevarla a cabo. De ahí que la consideración de lo que cabe denominar el doble resultado de la acción se aleje de la unilateralidad del pragmatismo. El resultado interior de la acción es más importante que sus consecuencias exteriores puesto que modifica la capacidad del sujeto en orden a la ejecución de acciones ulteriores. Ese peculiar feed-back está completamente ausente en la interpretación mecanicista de la acción.

Un sistema mecánico es susceptible de una única situación de equilibrio. En cambio, la retroalimentación da lugar a que, entendido como sistema, el hombre se oriente hacia una situación de equilibrio todavía no alcanzada, de manera que la intención dirigida a ese equilibrio último vertebra las acciones concretas. De esta manera, el humanismo se convierte en un ideal realista y deja de ser mera ideología. Si el hombre fuera un sistema mecánico, habría que concebir la acción como un simple funcionamiento, y no como orientación hacia metas. El pragmatismo, a la par que mecanicismo, significa una exclusión del perfeccionamiento humano. En los sistemas mecánicos se prescinde de la causa final.

Precisamente por esto, la investigación de Juan Antonio Pérez López se centra en dos temas. En primer lugar, en la elaboración de una lógica rigurosa que justifique la distinción de la conducta humana respecto del comportamiento animal y del funcionamiento de los sistemas mecánicos. Según su propia terminología, la lógica que él formuló es una lógica material, que permite la construcción de lo que, con cierta modestia llamaba modelos dinámicos. Dichos modelos se corresponden con las nociones de eficacia, eficiencia y trascendencia, las cuales obedecen a motivaciones diferentes dirigidas a distintos tipos de satisfacciones. Los motivos de la acción pueden ser extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Aunque en la práctica no es posible prescindir de ninguno de esos motivos, esta clasificación tiene un sentido jerárquico.

Como ustedes saben, los motivos extrínsecos de la acción humana están vinculados con los premios y los castigos. El que trabaja sólo para ganar dinero está guiado por una motivación extrínseca. Por su parte, la motivación intrínseca tiene que ver con el desarrollo de la acción, en cuanto que el hombre se goza en la propia actividad. El ejercicio de la acción inmanente, a la que Aristóteles denomina praxis, puede ser intrínsecamente satisfactoria. Es

patente que este tipo de motivación es superior a la meramente extrínseca. Y, por otra parte, que se trata de una motivación que distingue al hombre del animal. El animal no ejerce praxis. Por último la motivación trascendente es aquélla que busca la felicidad ajena.

Aristóteles sostiene que el egoísmo de suyo no es malo porque permite una elevación con la que se supera la clausura del hombre en sí mismo que connota el sentido ordinario de la palabra. La distinción entre los tipos de egoísmo vendría dada por el tipo de motivación. El egoísta ético es feliz con la felicidad del otro, mientras que el egoísta mezquino es aquél cuya motivación es extrínseca. La motivación intrínseca, aunque es imprescindible para la buena marcha de las organizaciones humanas, necesita articularse con la motivación trascendente. De otro modo contribuye a exagerar las diferencias de capacidad de los distintos sujetos.

Así entendida, la idea de satisfacción marca la relación entre las intenciones del sujeto humano y los bienes de menor o mayor importancia a los que atiende. Algunos intérpretes del pensamiento de Pérez López no han percibido con claridad dicha conexión, por lo que han entendido este planteamiento como una teoría de las relaciones del hombre con su entorno, y han discutido su valor para la ética.

A mi modo de ver, estas opiniones no respetan la entera inspiración del enfoque de Pérez López, quien, aunque parte de algunos autores norteamericanos, específicamente de Simon, enlaza claramente con la *Ética a Nicómaco* de Aristóteles, es decir, termina en el reconocimiento explícito de la importancia de las virtudes.

En segundo lugar, es preciso tener en cuenta que, en rigor, Pérez López no elabora propiamente una teoría de la acción aislada, o de un único sujeto, sino de lo que llamaré una teoría de la acción recíproca, es decir, de las repercusiones que las acciones de un hombre producen en las acciones de otro; y ello de modo mútuo o casi cibernético. Esto explica por qué en los últimos años de su vida su investigación se dirigió a la sociología, especialmente a Max Weber, cuyo modo de entender la acción buscaba superar.

Desde el punto de vista de la moral clásica, cabe decir que la teoría de la acción recíproca conecta especialmente con la virtud de la justicia y con la virtud de la amistad. Esta dirección de su pensamiento está indudablemente muy vinculada con el modo de ser de Juan Antonio.

Todos los que le conocimos notábamos que era un gran amigo, que no consideraba a sus compañeros de trabajo como meros colegas, y que extendía su amistad a sus propios alumnos, a los que invitaba constantemente al diálogo. Su manera de entender la técnica del caso es una prueba muy neta de lo que acabo de decir.

Profesor Josep María Rosanas
Juan Antonio Pérez López como directivo

El pasado 2 de junio, al conmemorar el segundo aniversario del fallecimiento de Juan Antonio Pérez López, proyectamos en el IESE una de las cintas de vídeo que le grabaron en Buenos Aires en 1992. Concretamente, se trataba –según creo– de una conferencia a directivos en el programa de continuidad de allí, en la que trataba de explicar los elementos básicos de lo que podemos denominar su esquema de análisis. Entre los asistentes, estaba Josefina López, que había sido Directora de Personal Administrativo del IESE con él cuando era Director General. Me decía Fina a la salida que, en los breves comentarios que siguieron a la proyección, alguien debería haber dicho que esto que acababan de oír, Juan Antonio realmente lo aplicaba en la realidad; y que no iba nada mal esta aplicación. Con la modestia que la caracteriza, pensaba que, ante un público de eminentes empresarios, ella era la menos adecuada para expresar esta opinión. Yo pienso, por el contrario, que lo consistente con los esquemas de análisis de Juan Antonio hubiere sido que alguien como Josefina, o las personas que dependían de ella, fueran quienes lo atestiguaran. Digamos incidentalmente que no es infrecuente en el mundo empresarial que cerremos los canales de comunicación ascendientes (normalmente, sin querer) a base de escuchar primordialmente a las personas que están en puestos elevados de gestión, en lugar de escuchar las voces que vienen de algo más abajo, y que son las que realmente pueden atestiguar si (en términos de los esquemas de Juan Antonio) la empresa está realmente haciendo algo que contribuya a que las personas se desarrollen y a la unidad de la organización. Escuchamos con mucha atención a nuestros pares o a nuestros jefes, pero las voces desde abajo llegan a nuestro cerebro como si fueran emitidas con sordina.

Tampoco es infrecuente que prediquemos (y en esta dirección iba el comentario anterior de Josefina López) el desarrollo de las personas y la importancia de los aspectos humanos, pero que a la hora de la verdad lo sacrificuemos todo (o casi todo) al Moloch de la eficacia, al logro de metas concretas a corto plazo, como si esa fuera la misión de la organización. Juan Antonio nunca hizo esto, o por lo menos yo nunca vi que lo hiciera; y creo que mi puesto de observación para esta cuestión ha sido francamente bueno. En el lugar en el que nos encontramos en estos momentos, posiblemente sea yo el que más ha sido su subordinado durante bastante tiempo, ya que creo que sólo Manolo Velilla (que no está hoy aquí) puede disputarme ese honor. Primero como recién entrado en un Departamento que él dirigía; después, por supuesto, como Director General; y, finalmente, terminado su período como Director General, un conjuntado equipo (Andreu, Segarra, Velilla, y yo) nos hicimos cargo, con él como jefe, de la Dirección del Master (en mi caso concreto, a cargo de la sección internacional), al lado de la afortunadamente

incombustible Carmen Rossinés. Además, como colega y como amigo, he tenido la suerte de haber pasado innumerables horas con él hablando de todas estas cuestiones, muchas de las cuales transcurrieron en los últimos años en la carretera, o en un restaurante, cuando nos recorriamos los 480 Km. que nos separan de Pamplona casi todas las semanas para dar clase en el Programa de Doctorado en Filosofía de la Acción Directiva. Espero que Jorge Manrique me pueda excusar si digo que el placer de haberlo podido hacer no me da hoy ningún dolor, sino una gran satisfacción, a pesar de que en ese aspecto sí es indudable para mí que ese tiempo pasado fue mejor.

Es por ello que me siento muy cómodo con el encargo de hablar sobre Juan Antonio como directivo, desde la perspectiva (la de abajo, claro) que a él le gustaba para evaluar la acción directiva. Si algo temo, evidentemente, es no estar a la altura de las circunstancias; pero si es así será debido a mis limitaciones y no a mi puesto de observación. También tengo un cierto temor a separarme del encargo explícito para realizar alguna incursión en el terreno de la teoría, que era el que a él le gustaba, como me gusta a mí mismo. Pero, como he dicho al empezar, Juan Antonio era en su actuación de una coherencia tal con sus ideas que resulta imposible no referirse a ellas al analizar al personaje en su papel de directivo.

Quizá el trazo más importante que tuvo Juan Antonio como Director del IESE fue su preocupación constante por el desarrollo de las personas que lo componíamos. Es decir, en términos de su teoría, por llenar las necesidades reales de las personas que estábamos allí, y no sólo las necesidades percibidas en un momento determinado por la propia persona. Decía con frecuencia, y ha dejado escrito, que dirigir para tratar de dar satisfacciones inmediatas únicamente a las personas que forman parte de la organización era tratarles como animalitos, con el diminutivo cariñoso que sugiere el perrito de compañía más que el burro de carga. Ignorar totalmente sus sentimientos, percepciones y necesidades, es tratarlos como objetos inanimados; ignorar que el desarrollo de las personas va más allá de sus apetencias inmediatas es tratarlos como animales, lo que puede llegar a ser bastante peor en algunos casos. Últimamente vengo diciendo con frecuencia, aun a riesgo de enemistarme con la Profesora Chinchilla, que de lo que Juan Antonio era realmente un profesor era de Control. Lo digo ahora aquí, porque pienso que en la actuación directiva hay una parte muy importante de Control.

En estos últimos tiempos, hemos podido asistir a cómo desde un punto de vista de control se dicen y se cometen barbaridades en nombre de la medición. Los cuadros de mando cúralo-

todo nos han invadido. Los que hace años tratábamos de convencer a los directivos que medir es una buena cosa, y que el único problema consiste en saber que cualquier medida es imperfecta, y que hay que usarla como tal, hemos visto como estamos en estos momentos a punto de morir de éxito. En los últimos años, por lo menos en algunos países entre los que desgraciadamente se cuenta España, hemos tenido tanto éxito que a mucha gente se le ha olvidado la segunda parte de los que acabo de decir: que las medidas son imperfectas. O, en términos de la teoría de Juan Antonio, que las metas estratégicas no agotan la misión de la organización.

Juan Antonio tuvo esto siempre presente en su mente, y nunca quedaba tan claro como cuando uno iba a verle para hacer el «PIDA», que es como le llamamos en el IESE al documento en el que cada profesor expresa sus planes de trabajo para el año siguiente. Este tipo de documentos, usuales en muchas instituciones, se utilizan con frecuencia como elemento de control en el mal sentido de la palabra, es decir, para «apretar» al profesor y extraerle más actividades consideradas beneficiosas (en sentido estricto o en sentido lato) para la organización. Por lo menos en mi caso, cuando nos veíamos para el PIDA, a los números de las clases, etc., no le solía dedicar más de dos minutos. Decía, con cara de aburrimiento, algo así como «Oye, el número de clases y todo eso te sale, ¿verdad?. O sea, pasas de las 120, y todo eso, muy sobradamente ¿no?» Yo, por aquella época (que fue dura, y después me referiré de nuevo a ello) daba 180, o más, con lo que respondía con un vago asentimiento. «Bueno –decía él– pues vamos a hablar de cosas interesantes. Tú, a 10 años vista, ¿dónde quieres estar? ¿Quieres ser el Pereira del siglo XXI y profundizar en los temas más contables, o prefieres meterte más en los temas de modelos formales de economía de la organización, para entroncar con otras áreas en los aspectos básicos de organización? Porque el contenido del PIDA sólo es lógico que lo discutamos en función de eso, si tenemos estas cuestiones previas resueltas; y, si no lo están del todo, será mejor que utilicemos nuestro tiempo en clarificarlas».

Cuando Juan Antonio, como director, hablaba contigo, parecía tener todo el tiempo del mundo para ti. En ocasiones como ésta, además, trataba de ponerle más énfasis regando la reunión con alguna bebida (de contenido alcohólico medio-bajo, por supuesto). Recuerdo varios de mis PIDAS con él después de comer, con anís de Chinchón Seco Especial, que creo que únicamente tenía unos 50 y tantos grados de alcohol. Incluso recuerdo uno que terminó en mi casa después de cenar, donde dimos buena cuenta de un Armagnac que me había bajado yo de Andorra la semana anterior (eran otros tiempos, y estábamos todavía lejos de la Unión Europea...).

He dicho que «parecía» tener todo el tiempo del mundo. No lo tenía. Tenía la agenda más cargada que yo he visto. Daba más clases que nadie, y hacía más viajes que nadie. Eran, como he dicho antes, tiempos bastante duros, y sacar la tesorería del IESE adelante no era lo fácil que ha sido después. Muchos pensaban que a Juan Antonio, el tema de los viajes, «le iba». Él me decía en privado que, efectivamente, se encontraba cómodo viajando, pero que su razón principal en aquellos momentos para hacerlo no era, por supuesto, seguir su propio gusto (del que estaba por otra parte totalmente saturado), sino adquirir autoridad moral para pedirles esfuerzos parecidos a otros profesores. La ejemplaridad era una de las características que él consideraba más importantes en un directivo. En la teoría, y en la práctica. Yo creo que los únicos viajes que hacía realmente por gusto eran los que le llevaban a los diversos países de Sudamérica, y muy especialmente los de Piura, de los que hablaba siempre con especial satisfacción personal y profesional; y, en los últimos años, los de Pamplona para el FADO que antes he mencionado ya.

Su obsesión, como he dicho, no era hacerles la vida fácil a los profesores (él lo hubiera considerado tratarles como animalitos, como se ha dicho), sino proponerles cosas difíciles, útiles para el IESE y su supervivencia, que pudieran contribuir a su desarrollo profesional y personal. Totalmente consistente con su teoría. Con el resto de personal del Instituto (que, no lo olvidemos, son mayoría) hacía lo mismo, «*mutatis mutandis*». Pero de eso, lamentablemente, puedo decir yo poco. Lo que sé, no lo sé de primera mano, sino por otras personas como la ya citada Josefina López, o Raúl Urbiola, que falleció poco después que él. Alguna mención hace del tema él mismo en las cintas de vídeo del IAE, y aquí invito a los interesados a acudir a ellas.

Yo creo que lo dicho hasta aquí constituye el núcleo de lo que Juan Antonio pensaba y llevaba a la práctica sobre el quehacer directivo. Quisiera a continuación, y en el tiempo que me queda, dar unas pinceladas de aspectos más concretos en los que su actuación era, como siempre, de una pieza.

Me referiré primero a lo que la literatura sobre economía de las organizaciones actual le llamaría «la asignación de los derechos de decisión». He dicho ya que, en mi opinión, Juan Antonio era esencialmente un hombre de control. Esto se notaba en particular en la manera como aplicaba la descentralización, la delegación, o, como diría quien quiera estar en la cresta de la ola de la modernidad, el «empowerment». Digamos entre paréntesis que una de las cosas más insufribles de la literatura de dirección de empresa es ese

afán por transformar las palabras en desechables, como los pañales o los bolígrafos, que se tiran una vez usados; y así hay que comprarle una palabra nueva al consultor de turno. A aquellos, como Juan Antonio y como yo mismo, a los que mil años nos parecen una fruslería, y que pensamos que en las cosas importantes hay autores de hace 25 siglos mucho más pertinentes que los del año pasado, ese baile de palabras nos puede parecer únicamente una manera de fomentar la superficialidad de los profesionales de la dirección sobre la base de la supuesta novedad normalmente injustificable.

Usando, pues, la palabra quizá más clásica de las tres, y la que mejor refleja su contenido, que es la de descentralización, él la trataba con el rigor que lo hace la teoría de los sistemas de control, pero llegando más lejos. Contra un cierto relativismo que se suele dar en otras áreas de la dirección de empresas en este tema (a veces sí, a veces, no; depende de las circunstancias, depende sobre todo del jefe, venerado como casi un superhombre nietzschiano, etc. etc.), el rigor dice que una organización debe justificar que las decisiones se tomen arriba, no el que las decisiones se tomen abajo. Lo que no es más que una aplicación trivial del principio de subsidiariedad: lo que se puede decidir más abajo, que no se decida más arriba. Este era el mensaje que transmitía en clase, y el que aplicaba consistentemente en la práctica.

De manera más informal y descriptiva, y si me refiero especialmente a los años que estuvimos juntos en el Programa Master, yo diría que los diferentes asuntos de los que podíamos tratar se subdividían en dos clases: aquellos sobre los que no quería saber nada, y aquellos sobre los que lo quería saber todo. Me explicaré brevemente.

Sobre determinados temas, no quería saber nada, porque creía que resolverlos era nuestro trabajo (el mío, o el de Manolo Velilla, o el de quien sea). Aplicaba muy bien el principio de descentralización. La decisión se debe tomar donde está la información, porque es más eficaz, y porque así quien la toma aprende. Así de fácil. Únicamente estaba dispuesto a meterse en algún asunto concreto a petición nuestra si creíamos que hablando con él resolveríamos mejor el problema. Pero la conversación, en estos casos, terminaba siempre con las mismas palabras: «Bueno, pues tú verás...».

Sobre otros temas, lo quería saber todo. Cuando pensaba que un determinado asunto podía afectar seriamente al resto de la institución, cuando pensaba que se sentaba un precedente que podía ser importante, cuando pensaba que podía haber agravios

comparativos, etc., quería entonces saberlo todo del problema, y que lo discutiéramos con calma los afectados, que en el Master éramos el equipo antes citado. Nos reunimos un montón de veces, lo pasamos muy bien juntos, y creo que resolvimos muchos asuntos. Nunca por imposición de galones. Siempre por consenso, por convencimiento, o por autoridad moral, siempre en ese orden. Siempre tomándonos con calma las cosas para intentar ver todos los ángulos importantes. Siempre con la mayor cordialidad. Siempre aceptando que los demás tenían información más fina que la suya en algunos aspectos, y queriéndola adquirir de quien la tenía.

Ya, para terminar, quisiera mencionar su concepto de la ética. Hablar de Juan Antonio sin mencionar la palabra «ética» es como ir a Roma y no ver al Papa. Mucho antes de que el «business ethics» (por el que sentía tan poco aprecio) se pusiera de moda, Juan Antonio había incorporado ya en las enseñanzas del IESE la ética de la manera que él creía que había que incorporarla. De tal modo esto es así, que algunos colegas en el IESE piensan que su aportación fundamental está en el terreno de la ética, no en el de la dirección de empresas. Esta afirmación es auto-contradictoria, como la paradoja de Epiménides, o del mentiroso, que se estudia en lógica: si es verdad, entonces tiene que ser mentira. En efecto, si hay un punto importante en la teoría de Juan Antonio, es el de que la ética no puede desligarse de la dirección en general: es la aplicación del principio de consistencia. No puede haber ética en decisiones que no tengan un mínimo de eficacia, ni un mínimo de competencia profesional por parte de quien las toma. Por tanto, no puede pensarse en una ética de la dirección desligada de los contenidos esenciales de dirección de empresas. Luego, si la aportación de Juan Antonio está esencialmente en la ética, está también en la dirección de empresas. *Quod erat demonstrandum*, como diría un clásico.

Quizá un ejemplo pueda colaborar a ilustrar este punto que le parecía a él crucial. Supongamos que nos planteamos el quehacer de una persona que se dedica, por ejemplo, a la mecánica del suelo. Quisiéramos esencialmente que esa persona fuera competente en su disciplina, es decir, que realmente supiera la mecánica del suelo necesaria para desarrollar su trabajo (de investigación, o de aplicación) con competencia.

También desearíamos que esta persona fuera una buena persona, tanto en su trato con los demás en su profesión como en su vida privada; pero este segundo deseo está a un nivel distinto. En principio, son dos cosas que no tienen nada que ver. Uno puede ser una excelente persona y no saber mecánica del suelo, o puede

saber un montón de mecánica del suelo y ser un perfecto canalla. En la realidad, quizá esta distinción sea algo menos clara de lo que aquí propongo, ya que para saber mecánica del suelo en serio hay que tener un mínimo de virtudes, pero a efectos ilustrativos lo podemos dejar así. Después de todo, un mecánico del suelo haciendo un experimento en el laboratorio que no pone en peligro a nadie, tiene poco que ver con la ética.

Porque el punto fundamental está en que, en dirección de empresas, esto es imposible. No es que haya correlación entre las dos cosas, es que la correlación es igual a 1. En dirección bien entendida, claro. Si por éxito en la dirección entendemos el éxito económico inmediato, o incluso el éxito en otro tipo de metas estratégicas a corto plazo, las dos cosas pueden no tener nada que ver, al igual que el trabajo del mecánico del suelo con su ética personal. Pero si por éxito en dirección de empresas entendemos el que la empresa (o la organización, en general) satisfaga las necesidades *reales* de los consumidores (lo que Juan Antonio llamaba «misión externa») y de los productores (lo que Juan Antonio llamaba «misión interna»), entonces es inconcebible que esto pueda ser cierto sin un mínimo de eficacia, un mínimo de eficiencia, y un máximo de consistencia. Los aprendizajes («evaluativos», principalmente) son cruciales. Pensar, como en cierto modo podríamos decir que asumen algunas versiones del liberalismo salvaje, hoy tan en boga, que las personas saben perfectamente lo que quieren y que no tienen nada que aprender al respecto, es obviamente la negación de la ética.

Pero esto significa, aun a riesgo de repetirme, que no hay ética de empresa sin buena dirección de empresas, ni hay buena dirección de empresas sin ética. Lo que, obviamente, tiene importantes implicaciones en el terreno de la docencia. Pero no me extenderé en ellas, porque quiero volver al tema que se me asignó, que es el de Juan Antonio como directivo. Y me he permitido esta excursión a la teoría porque quisiera ilustrar un punto concreto de la gestión de Juan Antonio, que frecuentemente se relaciona con la ética (a veces en el sentido «blando» de ésta que aquí he tratado de descartar): los despidos.

Que yo sepa (y creo que lo sé) Juan Antonio ha sido el director del IESE que a más personas ha puesto en la calle. Ya he dicho antes que le tocaron tiempos duros, muy duros. Entró en el peor momento económico de los años 70, y cuando la economía empezaba a remontar, entró su sucesor, quien encontró el IESE más saneado económicamente de la historia. También contrató a un

montón de gente, después. Pero no fue por capricho, ni sencillamente como solución desesperada, sino que respondió a un cierto plan que después ha contado en parte.

Dicho sea de paso, no es infrecuente en las escuelas de negocios, incluídas algunas que conozco bastante de cerca, que algunos profesores reaccionen a cualquier problema relacionado con la falta de rentabilidad proponiendo un aligeramiento de la nómina. No niego que en ocasiones pueda ser necesario, o incluso absolutamente imprescindible, el tomar este tipo de medidas. Tampoco niego que, en ocasiones, y desde una supuesta izquierda, se ha hecho demagogia absurda en este terreno, con consecuencias funestas para todo el mundo. Por ejemplo, en España, y en la época de la que hablamos, a finales de los años 70, pareció en algún momento que una reducción de plantilla era algo que se debía evitar a toda costa (era, diríamos hoy, «políticamente incorrecta»), lo que supuso la desaparición de empresas que, con una cierta reducción, hubieran resultado viables. Es decir, el sistema legal español, junto con la actuación incompetente de unos sindicatos incipientes hizo que hubiera que cerrar empresas de, pongamos, 200 trabajadores, perdiéndose por tanto 200 puestos de trabajo, por no poderse reducir a pongamos 50, perdiéndose únicamente 150. Para tratar de imponer que nadie perdiera el puesto de trabajo (lo que era imposible) lo perdía todo el mundo. Y lo malo de los cierres de empresas es que son irreversibles. No se vuelven a abrir después. Pierden la mayor parte del capital físico y, lo que es mucho peor, todo el capital humano. La creación de empresas es, sin duda, un factor importante en el crecimiento económico, pero para mí lo es mucho más el mantenimiento (serio, no «subvencionado») de las que ya existen.

Los dos enfoques extremos (despidos como panacea, despidos no bajo ningún concepto), son absurdas en el esquema de análisis de Juan Antonio. Ni despedir por las buenas dilapidando capital humano, y creándoles problemas a las personas, ni conservar personas por el mero hecho de conservarlas, poniendo en riesgo la organización. Pero hay otras consideraciones, que creo que él tuvo en cuenta de manera fundamental cuando estaba en estas lides: ¿me ayuda esta persona a cumplir con la misión de la organización? ¿tiene esta persona posibles alternativas?

No quiero extenderme, porque supongo que ya todo el mundo sabe a qué me refiero, y posiblemente me esté ya excediendo de mi tiempo. Algunas personas pueden no estar bien escogidas para una organización por diversos motivos. Y «la quirúrgica», como decía él, puede ser la única solución. Por otra parte, las que estén

bien escogidas, deben ser rentables, y es misión del directivo encontrar (con ellos, evidentemente) actividades rentables que permitan su permanencia. Así de fácil, y así de difícil. Así de fácil a nivel de principios, y así de difícil a nivel de aplicación.

Juan Antonio reconocía que en estas cosas él podía equivocarse con facilidad. «En los principios, no, porque son pura lógica, pero en la aplicación sí, porque uno puede apreciar la realidad equivocadamente», solía decir cuando explicaba su teoría. Es decir, en el caso concreto que estamos considerando, uno puede creer que una persona no es útil para un determinado propósito cuando en realidad lo es o viceversa. Y éste es siempre un riesgo inevitable en todo quehacer humano. Probablemente, en alguna ocasión se equivocó. Pero pienso que en muchas otras, acertó plenamente.

Pero si he querido citar este tema, difícil y duro, al final de mi intervención ha sido por dos motivos. En primer lugar, para mostrar cómo un esquema de análisis adecuado (y para mí, el de Juan Antonio lo es) permite «desideologizar» un problema serio como el de los despidos, para situarlo en la dimensiones adecuadas: sin «a priori» absurdos, de tipo estético, ideológico o sentimental, y en el contexto real.

Pero en segundo lugar, porque en ocasiones hay quien se refiere a la gestión de Juan Antonio como Decano del IESE con una sonrisa displicente como si su bondadosidad hubiera podido tolerar cualquier cosa. Y no. Se fue a la calle bastante gente. Sus juicios eran, en ocasiones, muy duros.

También hay quien dice que su gestión fue algo «caótica». La teoría del caos actual nos ha mostrado como lo que aparentemente es caos puede perfectamente ser falta de comprensión nuestra de fenómenos complejos. Y es verdad que tenía una cierta tendencia a la ambigüedad en ocasiones, quizá por ser capaz de ver muchos factores a favor y muchos en contra de cualquier decisión, mezclado con unas buenas dosis de providencialismo.

Personalmente, tuve con él como Director General un buen número de discrepancias, que a berridos dirimimos en muchas ocasiones. Principalmente en temas de dispersión (geográfica, entre otras), que me parecía que apartaban al IESE de la investigación que debía ser uno de sus objetivos prioritarios. Sigo pensando que nunca nadie en la historia ha realizado investigación seria, que haya tenido impacto en la posteridad, con una agenda angustiosa, entre vuelo y vuelo. Él solía contestarme, poniendo énfasis en que en los objetivos finales estábamos de acuerdo, que yo pedía «too much, too

soon». Yo sigo pensando que no. Pero cuando nos tirábamos los trastos a la cabeza (y la verdad es que le tiré muchos más yo a él que él a mí), teníamos los dos la seguridad de que cuando la conversación terminara, seríamos más amigos que antes, no menos. Y yo tenía la seguridad de que él agradecería incluso mis malos modos, que ya es agradecer... Es decir, y por si alguien lo pudiera dudar, no aparentaba que lo agradecía, lo agradecía de verdad.

De nuevo, y ya para terminar, este último párrafo es una buena aplicación de su esquema de análisis, que hace inútil un montón de literatura mala sobre comunicación, etc. Su actitud hacía altamente probable que, algo deseable como que yo le transmitiera mis opiniones a la Dirección, volviera a ocurrir. Él solía decir que si algo que había ocurrido, y era bueno que ocurriera, tenía altas probabilidades de volverse a repetir, es que el aprendizaje era positivo. Y eso lo que más importaba en el fondo. Muy en resumen, podemos decir que Juan Antonio, como directivo, fue esencialmente una constante aplicación de estas dos afirmaciones.

Muchas gracias.

Profesor Pablo Ferreiro

Juan Antonio Pérez López como colega

Aunque formalmente pueda llamarse colega a quien desempeña una misma función dentro un grupo profesional, es realmente impropio, en mi caso, considerar a Juan Antonio Pérez López como tal, puesto que siempre le tuve y le tengo como maestro. Pero me agrada el reto de tratar de describir el proceso, por no decir procedimiento, que siguió para convertir el alumno que fui al profesor que me consideran.

De verdad que pienso que lo mío fue *procedimiento*, sino no desperdiciaría esta oportunidad contándoles una simple anécdota personal, de dudoso interés para ustedes.

Con esta presentación quizás piensen que voy a hablar de mi caso, y, aunque es evidente que parto de la experiencia que viví, procuraré "esfumarme", puesto que, como digo, me parece que constituye un buen método para multiplicar profesores: yo lo he comprobado muchas veces.

Requisitos previos

Juan Antonio no invertía un segundo en nadie que no mostrara "interés" por el tema que era objeto de su labor docente: el Factor Humano. Y cuando digo interés no me refiero a una episódica o cortés curiosidad, sino a demostrar con hechos el amor por el "estado del arte".

Veo ahí una característica del modo de ser de nuestro autor. Si no le preguntaban, nunca le oí iniciar una conversación "con sus temas". Creo percibir en este modo de ser y de actuar, un gran respeto a la libertad de los demás: sólo contestaba.

Aprovecho enseguida esta oportunidad para advertir que, en mi opinión, seríamos malos intérpretes de su pensamiento, y por lo tanto le haríamos un flaco servicio, si se pudiera interpretar la actividad académica de los que nos consideramos sus seguidores, como de "escuela", entendiendo por tal un conjunto de conceptos estructurados, un cuerpo de doctrina exclusivo y excluyente, que se presenta mediante una terminología de iniciados, incomprensible para el alumno y para el público en general. Entiendo que debe de haber una necesaria diferenciación entre la tarea científica de investigación que trate de seguir los cauces por él abiertos, de la tarea divulgadora de sus hallazgos, que constituyen por cierto, en mi opinión -de nuevo-, y en la de muchos más, un fino instrumental para tratar de entender el comportamiento humano en las organizaciones.

Propongo en consecuencia, que debemos hacer el esfuerzo, sus seguidores, por enseñar las categorías del *Análisis de la Acción Individual* aportadas por él, sin recurrir, siempre que sea posible, al lenguaje acuñado por el autor. No se me puede olvidar la estudiada cara de perplejidad con la que atendía las explicaciones sofisticadas y repletas de palabrería de eventuales alumnos del Master o de otros Programas para ejecutivos, que pretendían solucionar cualquier problema humano planteado en un Caso, con unas cuantas "motivaciones trascendentes", "aprendizajes positivos" y "sistemas informales" bien distribuidos a lo largo de la explicación. Siempre, con mayor dureza o contundencia según la edad de los participantes, contestaba que no entendía lo que se estaba diciendo, y que trataran de explicar muy en concreto qué debía de hacerse, especificando con el mayor detalle posible: *qué cosa hay que hacer, quién lo va a realizar, cuándo, dónde y cómo*, incluyendo el guión de las conversaciones, si fuera el caso. No era un capricho quisquilloso este modo de proceder, pues, les cuento, porque me ha ocurrido en más de una ocasión, que cuando se intenta implementar algún plan de acción que se supone va a solucionar algún problema, se descubre rápidamente si se está en la tierra o en la luna. Muchas veces le he oído decir que la realidad es el mejor juez (y yo añadiría que es el único "dogma", de tejas para abajo) para un buen empresario.

Coherencia

Y junto al *interés demostrado con hechos*, exigía a un futuro profesor que fuera *coherente*. Era muy crítico con la falta de coherencia, pero lo hacía notar con una gran mansedumbre, sin "cargar la suerte", más atento siempre al interlocutor que al lucimiento personal expresado en la frase redonda o en la moraleja aleccionadora, o en la anécdota erudita, que tan fácil le hubiera resultado hacer. No hablaba de la coherencia en abstracto, sino a través de los problemas reales que alguien pudiera plantearle. De este modo llamaba la atención, por ejemplo, sobre el peligro que supone el endeudamiento para emprender una construcción que albergara con mayor holgura un proyecto educativo, por la necesidad que conllevará de generar actividades "que generen caja para pagar la deuda" en vez de dedicarse a aquellas otras más adecuadas a la propia misión institucional y a profundizar y cultivar la competencia específica. En ese caso concreto sugería: ¿Porque no alquilar? por unos años, hasta que el superávit de las operaciones permita edificar con fondos propios. Otro ejemplo que me viene a la cabeza es la relación de alumnos por aula en los programas de perfeccionamiento profesional. Venía ello a cuento de la *atención personalizada*, que se convertiría en un simple slogan como en tantos *brochures* que cir-

culan, si se prescindiera de la proporción adecuada: devendría en incoherencia.

Asesoría personal

Siguiendo con el ejemplo del último párrafo, viene al hilo tratar de la preceptoría o tutoría o *asesoría*, tan querida para él, que no es más que la atención individual del profesor al alumno para tratar de las dificultades o inquietudes que él plantee, "a su solicitud", y a propósito del curso o asignatura de que se trate. Por cierto que además de respetar a fondo la libertad del alumno, dejando a su iniciativa la aproximación, decía que "es como una relación *staff-línea*, en la que el cliente es la línea, en nuestro caso el alumno, y el staff es el profesional, o sea el profesor asesor"; Quién debe iniciar el contacto es el cliente, al igual que el paciente es el que busca al médico, y no al revés. Pero ¿Cómo lograr que el contenido de esa asesoría sea relevante, y realmente útil, para el alumno?. A este propósito dedicó mucho tiempo Juan Antonio, dando ejemplo *coherente*, a través de la corrección de informes de casos preparados por los alumnos con antelación. De su estudio extraía conclusiones sobre la lógica de los razonamientos y la prudencia de sus decisiones (sobre todo de su implantación, según hemos señalado anteriormente), que interesaban a los alumnos mucho más que la calificación de la que habían sido acreedores, "motivando de esta forma su libertad".

Actividades

Cuando le preguntábamos al profesor Pérez López, cómo debía distribuir su tiempo un profesor, y cómo calcular su dedicación, tengo bastantes apuntes tomados en fechas diferentes, que concuerdan sustancialmente en lo siguiente: Para dictar clase a un Programa de Maestría, una hora de clase (de 75 minutos), fuera Conferencia o Caso, se requería un promedio de unas tres a cuatro horas de preparación, tiempo que suele ser mayor al principio, o menor, cuando ya se ha dado esa sesión 6 o 7 veces. Pero enseguida añadía que esta parte se refiere sólo al aspecto didáctico, de la sesión impartida, pues hay que añadir el tiempo invertido en la corrección de informes de los alumnos sobre un caso asignado, y la posterior conversación con el interfecto *sobre su informe*. Juan Antonio pensaba que en un Curso normal de Maestría no debía haber menos de 2 informes (aunque él prefería poner 3). A cada estudiante le enviaba una nota personal de unas 4 a 6 líneas, adjunta al informe corregido, como digo, a lápiz, con expresiones y frases señalando contradicciones, peticiones de principio, suposiciones, etc.

Cada informe le ocupaba una hora mínimo de corrección, y solía emplear entre hora y hora y media en la conversación de asesoría. Con lo cual, un profesor que dictara un Curso en un trimestre, de 30 sesiones, tenía una carga de trabajo de:

Dictado de 30 sesiones:	$1.25 \times 30 = 37.5$ horas
Preparación de las sesiones:	$3.5 \times 30 = 105$ horas
Corrección de 2 informes (40 alumnos):	80 horas
Asesoría (una hora por informe):	80 horas

En total resultan unas 300 horas (que si se trata de una asignatura, o un Programa nuevo, se convierten en más). Si se pusieran tres informes, lo cual por experiencia, me parece muy recomendable, saldrían 80 horas adicionales, es decir: 380 horas en total.

Ahora, después de haber hecho estos números estamos en condiciones de evaluar cómo afecta el número de alumnos por aula: cada unidad por encima de la cifra considerada de 40, requiere una dedicación del profesor de entre 6 y 8 horas adicionales; ello sin considerar el deterioro de las condiciones acústicas, y de seguimiento por parte del profesor, que se derivan de tener un mayor número de participantes por salón, que trataré mas adelante.

El Método del Caso

Querría añadir, que el Método del caso es una práctica del arte de escuchar y argüir de un grupo humano, guiados por un experto. Por ello es fundamental que los asistentes puedan verse, y sobretudo "oírse", cuestión que claramente se complica en la medida que aumenta el número de participantes. Y no es sólo cuestión de condiciones acústicas y visuales, sino también, y especialmente, del tiempo físico disponible para dar la palabra a todos los que deseen hablar (es muy frecuente que se califique mal a quienes no intervienen, lo cual tiene su fundamento, aunque, además, para corregirlo y como parte importante de la formación personalizada, que se desea impartir, hay que procurar invitar a expresar su opinión a quien no lo hace, además de tratar de averiguar la causa de ese silencio a través de la Asesoría personal. Por otro lado, la discusión del Caso, en el sentido más ortodoxo de esa metodología, es "de los alumnos entre sí" (moderados por el profesor), pero no sólo, ni principalmente, "de los alumnos con el profesor". Sin embargo, cualquier profesor puede advertir –salvo contadas excepciones– que con mucha frecuencia, el caso se razona con el profesor en un "mano

a mano", más o menos tenso y prolongado según su estilo personal (más que según su real "Misión", en el sentido ortodoxo también de la palabra), mientras el resto se divierte o –lo que es más frecuente–, desconecta aliviado, pues la cosa no va con ellos.

Reflexionando al respecto, podemos observar que se puede desaprovechar una gran oportunidad, seguramente la única y la más seria, de enseñar a los participantes a *escuchar*, de modo activo, tratando de *penetrar en los razonamientos de sus compañeros*, y de *descubrir*, si los hay, *errores formales* (lógicos), o *conceptuales* (por no haber leído bien el texto en cuestión, o por faltar el conocimiento operativo de la materia, o por el natural cansancio que produce el hecho de pensar). Si la distancia entre los alumnos en clase es grande, desde luego no se pueden seguir unos a otros, y si el número también es grande, el silencio total requerido es difícil de conseguir, exigiendo por parte del profesor, un esfuerzo adicional para acallar los comentarios espontáneos y las conversaciones furtivas con el vecino. Se comprende que muchos profesores, se rindan ante la imposibilidad de sacar este rendimiento al método del Caso (que en mi opinión, no es algo meramente adicional sino "axial", pues en ello consiste buena parte de la formación humana integral) y claudique, limitándose a preguntar a unos cuantos, y usando el terror, o la broma o la exhibición personal como recursos para mantener despierto al público (estoy cargando un poco las tintas para que no me suceda con ustedes lo mismo, y por ello les pido disculpas).

Calificaciones

Le ponían nervioso, porque demostraban poco esfuerzo para penetrar en la realidad, más allá de meras formalidades, los sistemas "cerrados" de calificación, esto es, cuando se deben asignar de manera forzada un número de sobresalientes determinados, y por tanto también el mismo número fijo de desaprobados. Con fuerza, decía que eso eran recursos pobres del profesor inexperto, o como-dón, al que le es más fácil dar razón de una mala nota excusándose en la estadística, que atender al reclamo sustentando con razones claras la calificación y atendiendo el correspondiente descargo (sigo, como pueden comprobar, con un lenguaje metodológicamente agresivo).

Siempre nos decía, que si el profesor cumple a cabalidad con su obligación, puede conocer suficientemente a los alumnos a través de sus intervenciones en clase, los exámenes y, sobre todo los informes, a los que daba una gran importancia, y que, por lo

tanto, sabe quién merece cada nota, pudiendo darse cualquier proporción entre A, B o C. Obviamente, ello depende también del número de alumnos en clase.

He tratado de explicar a lo largo de esta intervención, el porqué Juan Antonio, al conocer nuestro proyecto de hacer una Maestría en Dirección de Empresas en Piura, conversando allá por los años 83 u 84, nos recomendaba no pasar de 40 alumnos y, añadía, que él se vendría feliz cuando se jubilara, porque dictar a 40 era, en su expresión, "una auténtica gozada" (en esos momentos, y más adelante también, él tenía a su cargo grupos de 70 o más alumnos, y, a pesar de sus grandes dotes pedagógicas, y recursos didácticos, veía que no podía profundizar como pensaba que era su deber y la ocasión lo ameritaba). Sé de otras Escuelas que obtienen buenos resultados con aulas de 70 y 80 participantes, la pregunta difícil de responder, porque sería prácticamente un futurible, es cuánto mejor podrían prepararlos, pero no me toca a mí juzgar, sino relatar algunos de los recuerdos que conservo de Juan Antonio como colega, aparte de que esta cuestión y muchísimas más, son perfectamente opinables, lo cual no es sinónimo, por cierto, de que dé igual una u otra alternativa, sino que hay que evaluarlas cuidadosamente y justificarlas, so pena de ser incoherente (al menos hay que saber el *costo de oportunidad* de cada una de ellas).

Si las clases son masivas, la competencia con los medios electrónicos (cassette o diskette a domicilio, manual o vía internet interactiva), es muy desigual y terminará por perderse la guerra. Precisamente, la diferencia, y a la vez, *competencia distintiva*, estriba en la *personalización*, a la que renuncian los medios audiovisuales, exactamente porque su ventaja competitiva es ser *medios masivos*.

Pensar

La gran pasión de Juan Antonio era *pensar, enseñar a pensar y hacer pensar* a los alumnos, y a cualquiera que tuviera cerca en la relación docente, por cierto.

Se proponía siempre llevar las capacidades naturales de sus interlocutores a su techo, "con ello se da mucha gloria a Dios, -decía-, que para esto nos las ha dado, para que las usemos". Hacer razonar mucho y bien: levantar alternativas, predecir las consecuencias completas de las decisiones, y ejercitarse en evaluarlas, también de modo completo, eran una constante en sus clases. De este modo iba desarrollando paulatinamente virtudes intelectuales y morales en los discentes.

A propósito de virtudes, tema recurrente en las conversaciones, vi una cierta evolución en su pensamiento. Al principio invocaba la necesidad de recuperar su concepto, lamentablemente olvidado durante muchos años, pero sobretodo denunciaba la imposibilidad de lograr cambios en la conducta personal, si no se enseñaba el modo de hacer crecer las virtudes. En los últimos años, le parecía que las virtudes ya estaban dentro de cada uno, pero que, por alguna razón, no emergían en la conducta. Por ello, cada vez estaba más convencido de que, la tarea del profesor consiste en localizar los obstáculos internos –algo similar a los “virus” en los sistemas operativos electrónicos– que impiden razonar bien. Los bloqueos producidos tienen su origen, creía, en la falta de confianza en las propias capacidades, o en una búsqueda de seguridad exagerada, producto de una formación racionalista o retórica que elude, por defecto o por exceso, –porque no la puede asir–, a la realidad. Por ello se abocaba a “desatorar” mentes, una a una, más que a repetir ejercicios o conceptos. En primer lugar, al analizar los razonamientos explícitos que los alumnos mostraban en los informes, señalaba las deducciones sin base suficiente en los hechos, las situaciones inventadas, producto de la imaginación, o de suposiciones, los prejuicios que descalifican gratuitamente a las personas, etc.

En esta labor de desarrollar virtudes, y de enseñar a pensar, era muy claro al decir que “pensar no es calcular, ni imaginar, ni tampoco fantasear”, y recomendaba, para enriquecer las experiencias personales, y ampliar la esfera de intereses, la lectura de clásicos de la literatura y del teatro universal, donde se dibujan con la maestría que el tiempo ha acreditado, caracteres y temperamentos. Cada año impartía con este fin Seminarios de Lecturas – propios del Programa Doctoral de Filosofía de la Acción–, pero también como curso aparte o libre, donde se estudiaban autores reconocidos en Teoría de la Organización.

Diseño

Cualquier colega que se desempeñe en los Programas de Perfeccionamiento para empresarios conoce de la importancia y consiguiente dificultad de preparar un adecuado diseño de los temas a tratar para cubrir los requerimientos del público a atender. Este trabajo, si no se realiza bien, esto es si se trivializa, se malogran, al menos a medio plazo, las expectativas de los participantes y, lo que es peor, de sus empresas.

Cuando le preguntábamos a Juan Antonio, buen conocedor de esta problemática, nos hacía ver cómo se establecen los objeti-

vos, cómo se agrupan por temas y se establecen los niveles conceptuales, de menor a mayor profundidad con el fin de darles el tratamiento adecuado, buscando luego los casos –y si no los hubiera disponibles, cómo se escriben– para poder armar unos paquetes, de conocimientos y de experiencias, suficientemente operativos y progresivos. Esta tarea, que para una persona inexperta supone *un mundo*, nos la hacía fácil trabajando *codo con codo*, derrochando paciencia, sin hacernos notar nuestras deficiencias, y dando mucho ánimo, que es lo que más necesita un aprendiz. Cada año, en los viajes que realizaba al Perú, se reunía en largas jornadas, dedicándonos muchas horas, con una capacidad de trabajo admirable y envidiable. Si me preguntaran qué podía aprender el propio Juan Antonio de esas *encerronas*, debería responder que nada, manifestándose así, de manera diáfana y ejemplar, su espíritu de servicio *concretado en hechos*. Luego, es fácil deducir el proceso interior que iba tomando cuerpo en los interlocutores –yo u otros–: sacábamos la conclusión de que esto es un modo de enseñar a pensar. No se trata, por lo tanto, de dar consejos generales, ni conferencias magistrales, “a cuantos más mejor”, si no de medir la dedicación propia por el *tiempo dedicado a cada participante singular*. Ahí comienza la asesoría, que motiva, como señalé anteriormente, la libertad *desde dentro, conmoviendo*, hasta solicitar que la conversación prosiga a iniciativa del alumno; de esta forma se abren cauces y se establecen vínculos de alcance insospechado.

Investigación

Es ya clásica la distribución del tiempo, de un profesor que se precie, entre las tareas docentes, la consultoría y la investigación. Me refiero naturalmente a un docente de lo que, para simplificar, denominaré empresa. Dentro de la docencia se incluye la asesoría personal, que es una suerte de investigación aplicada, y hay que tener en cuenta también, que la consultoría y la investigación se alimentan mutuamente. Quizás sorprenda que denomine investigación aplicada a la asesoría, pero se comprende enseguida teniendo en cuenta que el fin último de la empresa no puede ser otro que la persona, la cual, por cierto, no puede ser más que “fin”, en cualquier circunstancia y situación (recordemos la expresión, ya clásica, de que *la persona no puede ser “medio” para nada ni para nadie*).

Cuando le pedíamos aplicar su elaboración científica a aspectos particulares de las organizaciones económicas, nos daba algunas ideas o líneas maestras, pero no se quería detener en ello. Solía decirnos que eso lo dejaba para nosotros. El ciertamente tuvo que hacerlo en algunos casos, concretamente en las tesis que diri-

gió dentro del Programa Doctoral. Si insistíamos en que nos ayudara, al menos, a iniciar o plantear la cuestión a analizar (que muchas veces era –nada menos– que un campo del saber), se limitaba a señalar: formula una hipótesis, o sea una relación dual de causa-efecto, y aplícala a casos reales, y ahí verás pronto si se verifica o no, y de esta manera, por prueba y error, irás elaborando y comprobando su operacionalidad o aplicabilidad, las cuales, junto con la consistencia interna de la tesis, nos fijarán el marco seguro e imprescindible de todo trabajo científico. No nos ocultaba que se trata de una tarea ardua, –que no quería evitarnos–, so pena de incurrir en simplificaciones inadmisibles, cuando no, de abstracciones incompletas, que tanto daño ha producido a la ciencia y cuyas secuelas todavía padecemos. Y añadía que, la Economía, la Sociología y la Psicología, plenamente aplicables al hombre, o sea *humanas*, estaban todavía por escribirse. (Esto para animarnos).

En los textos escritos, libros o simples Notas Técnicas de divulgación, no solía –adrede– poner ejemplos, para forzar al lector a pensar si quería entender, sin quedarse en anécdotas. En cambio en clase, la sucesión de aplicaciones e ilustraciones era continua. Hacía *subir* a los alumnos, pero no a su torre, sino a su techo –al de cada uno– metiéndose él en su terminología y en sus argumentaciones. Eso resulta un trabajo ímprobo, imposible de imaginar para quien no lo ha experimentado. Muchos de esos razonamientos, como he dicho, eran simples prejuicios o peticiones de principio, que él se entretenía en detectar y corregir. Eso, pienso, es ser maestro en toda la extensión de la palabra.

La motivación

Su enfoque de la motivación es realmente original, pues parte no de los *objetos* (substancias), que puedan llamar la atención de una persona determinada, si no del *porqué*, o fin subjetivo, esto es, de la "intención" del sujeto. Pone de relieve, de esta manera, la importancia fundamental de la voluntad –hecha operativa mediante las virtudes– para el desarrollo y mejora del individuo. No es prudente –decía– el que ha estudiado un tratado sobre la prudencia, si no el que se esfuerza, porque quiere ser prudente, aunque su conducta a corto plazo manifieste todavía imperfección. Se distancia, de esta forma, de la escuela "esencialista" que tiende a "cosificar" la realidad, dejando su impronta en una concepción de la ética, *cierta pero impracticable*, al prescindir de la virtud. Esto no significa, como algún autor a supuesto, que se olvide de la categoría clásica del "fin objetivo", pues la tiene en cuenta al elaborar el concepto de la motivación racional, donde la razón precisamente, debe enfrentar-

se con la realidad objetiva, quedando de esta manera completo el marco que permite no sólo la calificación ética de las acciones, sino también, y sobre todo, su puesta en práctica.

De esta forma, sale al paso de "las buenas intenciones" no racionales, o *sentimentales*, tan corrientes en la conducta empresarial, que tratan de justificarse a sí mismas. Los sentimientos –señalaba–, no deben ordinariamente (es decir sin su cuidadoso cultivo), ser la causa de la acción. Es preciso educar los sentimientos, modelándolos a través de la práctica de las virtudes.

Volviendo a la motivación, tema señero de su magisterio, explicaba que la motivación propiamente humana es la "trascendente racional", puesto que sólo es dable en las personas, ya que es la única que expresa *finalidad en otro*; las demás motivaciones son *medios para el yo*, y por lo tanto son ciegas para el auténtico servicio. Con ello ponía las bases para el estudio profundo de lo que es Calidad: sin Motivación Trascendente, es imposible el Servicio y la Calidad *reales* (otra cosa son los enunciados y las proclamas).

He tratado en esta exposición, de tocar algunos de los temas, que, rastreando por mi interior, estimo que son suyos. Si él no los reconociera, le pido a él más luces –ahora las puede dar con todo su esplendor– y a ustedes mis disculpas.

Muchas gracias.

Palabras del Rector de la Universidad de Piura

Antonio Mabres Torelló

*Dignas autoridades académicas;
Ilustres profesores del Instituto de Estudios Superiores
de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra;
Estimados colegas, profesores
de la Universidad de Piura;
Alumnos y exalumnos;
Señoras y Señores.*

La Universidad de Piura como institución y muchos de nosotros, a nivel personal, tenemos una deuda muy grande con el Prof. Juan Antonio Pérez-López. Por esto hemos esperado y deseado desde hace tiempo, realizar en nuestra Universidad este homenaje, como una verdadera necesidad de gratitud y justicia.

A lo largo de los dos años transcurridos desde su muerte repentina, en los actos académicos y en otros momentos de la vida universitaria, han sido frecuentes las referencias a él –salían espontáneas– y hemos recordado sus enseñanzas y, muchas veces, hasta sus vivas expresiones y palabras textuales. Yo puedo decir que sus consejos y orientaciones han sido muchas veces para mí punto de referencia muy importante. Además, soy testigo cercano de su influjo benéfico en muchos otros y en toda la Universidad.

¡Con cuánta ilusión lo esperábamos año a año, cuando llegaba el mes de julio! Preparábamos desde mucho antes con cariño su apretado plan de trabajo, que Juan Antonio aceptaba incondicionalmente y con verdadero entusiasmo, dejándose llevar de un sitio a otro: conferencias y charlas a profesores, reuniones con grupos de directivos, clases... y hasta las comidas entraban en esta planificación, tanto en la cafetería de la Universidad como en casa de algún profesor, seguidas a veces por estupendas tertulias. Procurábamos también que no faltara un rato de descanso, por ejemplo con una "escapada" a algún lugar cercano de las costas del Pacífico, que Juan Antonio agradecía mucho, especialmente cuando encontrábamos abundantes percebes.

Su enseñanza fluía en todo momento: en clases, charlas y a través de conversaciones informales. A su lado aprendíamos siempre, y estábamos tan a gusto... Soy consciente del gran privilegio que han sido para nosotros sus venidas a Piura y de la responsabilidad que tenemos de hacer fructificar esta gran siembra.

Mención aparte merece la gran ilusión con que animó en estos últimos años la formación de profesores nuestros en el Programa Doctoral del IESE, al que se había abocado con todas sus fuerzas.

Nosotros pensábamos que iba a durar muchos más años su gran labor de maestro, pero Dios dispuso otra cosa. Parece que nos haya dicho: "ahora seguid vosotros". Por supuesto deseamos hacerlo y lo consideramos como una tarea primordial de la Universidad de Piura.

Por tantos motivos, pues, hemos querido expresar nuestra gratitud con este homenaje, recordando con cariño y emoción detalles de su vida como maestro y amigo: agradezco mucho a los profesores que han intervenido en él. Con ellos y con toda la Universidad, clausuro este Acto con un sentido:

¡Gracias, Juan Antonio!



Esta publicación se terminó de
imprimir en los Talleres Gráficos
de la Universidad de Piura, el
día 15 de Agosto de 1998.