

AUN ESTÁ LA CASA SIN BARRER

Entrevista realizada por Pilar Cambra a Juan Antonio Pérez López

Corren ciertas leyendas académicas referidas a Juan Antonio Pérez López, salmantino de 61 años... Hablan por ejemplo, de una tesis doctoral que dejó boquiabiertos, por su alucinante genialidad, a los sabios de la Harvard Business School... Se dice que, alguna vez, este hombre que se para mucho a pensar antes de hablar y, luego lo hace a borbotones, ha entrado en las aulas con Shakespeare debajo del brazo, en lugar del tradicional método del caso.

Profesor del IESE, consultor de dirección de empresas, con más peso del recomendado por la cultura Light, provocador de la reflexión y de una coherencia de pensamiento a prueba de todas las bombas de la frivolidad, a mí —que lo conozco desde hace años—, Juan Antonio Pérez López me volvió a dejar bizca y en suspenso cuando, hace algún tiempo, leí el resumen de una conferencia suya y, en él, esta contundente frase: **«Cuanto más difícil sea la integración del ser mujer, de una persona femenina, en una estructura social (empresa, estado, provincia, municipio,...), peor diseñada está esta estructura, más inhumana es, menos eficaz y más daño está proporcionando a todo el mundo»**. Después de un año de la Conferencia de Pekín, siguen los líos y sentencias sobre la «discriminación positiva» y, sobre todo, yo soy una mujer que lleva ya veinticinco años trabajando. Así que llamé a Pérez López y le dije: «Tenemos que hablar largo y tendido...» «Cuando quiera», me respondió. Y hablamos.

MANGA POR HOMBRO

—Si es cierta su afirmación de que, estructura en la que la mujer no se sienta cómoda, estructura mal parida y con feo futuro, me parece a mí que casi todo —empresa, ámbito político, etcétera, etcétera— está manga por hombro...

—*En cierto modo sí... Pero el fracaso de tales organizaciones no es de hoy par mañana: estamos hablando de procesos históricos largos.*

—Sin embargo, la fisura que puede convertirse en gran grieta existe... Las dificultades de la mujer para «encajar» en el mundo laboral podrían ser como aquello de por un clavo, una herradura; por una herradura, un caballo; por un caballo, una batalla y, por una batalla, un reino.

—*El hecho cierto es que, hoy, es mucho más fácil situar en cualquier organización a los hombres porque podríamos decir que el hombre es un instrumento más burdo. Y con esto no quiero ofender a nadie: el acero es un material tan burdo como indispensable, muy resistente a los choques exteriores... ¿Usted se da cuenta de qué estamos hablando?*

—Me parece que sí: de mujeres, de hombres, de trabajo.

—*Un tema muy serio... Juan Pablo II, por ejemplo, insiste una y otra vez en que hace falta una teología, una filosofía, una antropología de lo masculino y de lo femenino; lo cual quiere decir, según me parece, que nos hallamos ante una tarea que está por hacer.*

—¿Podemos volver a los fallos en el diseño de las organizaciones que amargan la vida femenina?

—*El diseño de organizaciones —los roles, los puestos, los cargos, todo eso— es producto del racionalismo; y el racionalismo es un «ismo» que se concentra en los*

aspectos más generalizables...

—¡Que no matiza ni afirma, vaya!

—*El racionalismo abandona lo sustantivo; es capaz de hablar de mecánica, por ejemplo, y casi incapaz de hablar de vida, que es lo sustantivo.*

—O sea: las organizaciones diseñadas basándose en el racionalismo son una horma muy incómoda; la realidad se siente agobiada en ellas... ¿hemos estudiado los mejores roles para lo femenino y lo masculino en el terreno laboral?

—*Por supuesto que no hemos hecho nada de eso! Nos hemos limitado a realizar un trabajo muy poco sutil. Si ese trabajo se aproxima a la realidad, se hace más profundo, hay mucha esperanza para las mujeres. Y debo añadir que es la propia mujer la que tiene que contribuir fundamentalmente, como motor, a ese rediseño —más refinado— de las organizaciones.*

TACONES LEJANOS

—Alguna vez he oído decir, y no a visionarios ni a chiflados, que, en un plazo no muy largo, todas las cuestiones referidas a recursos humanos de la empresa estarán en manos femeninas.

—*Y ¿por qué sólo lo referido a recursos humanos? No hay nada en las características de los puestos de dirección que se base en la dimensión masculina o femenina... Llevar bultos a la espalda es una tarea de hombre, aunque haya mujeres fortísimas y hombres debiluchos; pero, en cuanto se trasciende lo físico, ¿qué excluye a la mujer de qué? ¿en nombre de qué?*

—Pues no lo sé, pero no cabe duda de que, a lo largo de la historia y aún hoy, no han faltado argumentos para dejarnos aparcaditas en los arcones...

—*La humanidad hace sus avances pero la realidad es que en la relación entre mujer y empresa, por ejemplo, estamos muy, muy al principio... Se ha consolidado lo más elemental: pero la ciencia sobre la organización, sobre la dirección se está montando ahora. El comienzo del próximo milenio, del siglo XXI, será la etapa de la revolución de las organizaciones... Ahora es cuando, paso a paso, estamos aprendiendo a coordinar, con enorme finura, el trabajo humano para conseguir cosas muy difíciles; ¡nada que ver con el general romano que, a base de la fuerza bruta de sus legionarios, se asentaba en un rincón del Imperio Romano! Las organizaciones, hoy, operan con fax y para lograr sus asuntos delicadísimos. Corremos un riesgo: si solo tenemos una visión técnica de esta complejidad, la organización puede ser deshumanizante... Una organización no puede enganchar a seres humanos para que desarrollen un trabajo, una acción, y finalizada ésta, largarlos peores de lo que vinieron. Eso no es una organización ¡es una pandilla de bandidos! Para evitar eso, para enriquecer y depurar a las organizaciones, hace falta que la mujer esté ahí. Y estará porque los caminos intelectuales, los de la enseñanza y la formación, ya están abiertos.*

—¿Cómo son sus alumnas, profesor Pérez López?

—*En los temas que yo enseño, a igualdad de inteligencia, la mujer es más aguda; porque a los 23 años, una chica es mucho más madura que un chico de la misma edad, que, en las escuelas de negocios, suele obsesionarse con las finanzas.*

MATRIMONIO POR AMOR

—¿Qué hace falta para que empresa —una organización en alza, frente a otras

declinantes— y mujer sean una pareja bien avenida?

—*Dejemos las cosas claras: ¿Qué entendemos por empresa? ... En mi opinión, una de las empresas mejor montadas del momento son los comedores de la Madre Teresa de Calcuta... Pero lo que llamamos «empresa de negocios» es una organización autónoma, capaz de obtener todos los recursos necesarios para seguir viviendo gracias a su esfuerzo, trabajo o tarea. ¿Todo esto se refiere al dinero? No, muchas personas se irían de las empresas si no les pagasen, porque tienen que comer, pero lo que verdaderamente les impulsa a permanecer allí son otras cosas, tan variadas como lo son las motivaciones humanas; y el tesoro de las organizaciones es saber utilizar esas motivaciones; y las que lo hacen, son las que mejor funcionan: las que saben potenciar el entusiasmo, por ejemplo.*

—¿Y usted cree que la mujer es más lince para percibir esas motivaciones?

—*¡Ese es su terreno desde luego! Pero la mujer también corre un riesgo: el del sentimentalismo estéril, algo tan nefasto como caer en una alienación mecanicista, que es algo muy masculino y que repugna mucho a la mujer... Pero el hecho de que un determinado trabajo, una empresa concreta, plantee problemas e inconvenientes a la mujer es una señal de alarma. Algo huele mal allí.*

—Amplíemos el panorama: el trabajo... ¿Qué pone la mujer en el trabajo —profesional o doméstico, que todo es *curre*— que no ponga el hombre?

—*No lo sé, la verdad... Cuanto más humano es el trabajo, cuanto más se humanice, más cómodos se encuentran en él el hombre y la mujer, el ser humano. Yo tengo una tesis antropológica provisional: lo femenino está más ligado al conocimiento experimental; y lo masculino, al conocimiento abstracto. A la mujer le resulta más difícil que al hombre prescindir de lo que siente... Aunque insisto; tan alienante es el sentimentalismo como el racionalismo. Para trabajar son necesarias las mismas dosis de sentimiento y de razón.*

CORAZÓN, CORAZÓN

—Ha hablado usted de sentimentalismo estéril. ¿Nos sobra corazón a las mujeres? ¿Es el corazón un obstáculo para la integración plena en el mundo laboral, empresarial?

—*Nunca se tiene demasiado corazón: el corazón nunca sobra... Yo he hablado de sentimentalismo como extremo opuesto al racionalismo; y lo peligroso es que esos extremos se ignoren. Le contaré una anécdota que nunca he olvidado: siendo yo muy pequeño, mi madre me llevaba al médico; yo le grité porque no quería que me pusieran inyecciones, me revolví contra ella: «¡No me quieres, no me quieres —le decía— porque no te importa que me pongan inyecciones!» Mi madre, muy seria, me miró y me contestó: «Hijo mío: te quiero muchísimo y, si hubiera que pincharme a mi mil veces para que no te pincharan a ti, así sería; pero, para curarte, te tienen que pinchar a ti. ¡Y te van a pinchar aunque te lleve a rastras!» He ahí la mejor mezcla de corazón y razón... La mujer tiene unos sentimientos más fuertes... En su opinión, ¿quién es más fuerte: la mujer o el hombre?*

—Depende... Creo que el hombre aguanta mejor los cambios globales y la mujer, los menores, que no son tan menores... Un ejemplo idiota; un hombre tiene más fuerza para enfrentarse y digerir el cambio tecnológico; la mujer asimila con más entereza el terrible cambio que puede suponer la desaparición de un ser querido.

—*Aristóteles y Tomás de Aquino explicaron muy bien que la virtud de la fortaleza tiene dos actos: el ataque —típico del hombre— y la resistencia —típico de la*

mujer—... Y tanto Aristóteles como Tomás de Aquino dicen que el acto más propio y más profundo de la virtud de la fortaleza es la resistencia. El modelo de fortaleza es la resistencia: en los ejércitos mejores, los soldados son maravillosos a la defensiva... En suma: la mujer es más fuerte.

NENA, TU VALES MUCHO

—Tras estas palabras tan mayores, me parece casi impropio preguntarle su opinión sobre la traída y llevada «discriminación positiva», teóricamente diseñada para reforzar la igualdad de derechos de la mujer. Pero no sé yo...

—*¡No me gusta! Como principio —exceptuando circunstancias especiales y concretas— no me gusta nada.*

—Le parece algo excesivamente artificioso, que, en cierto modo, coartaría la libertad de las organizaciones para contratar y la de las mujeres para ser contratadas por lo que valen y no porque sean de un sexo determinado?

—*Eso me parece, sí: algo muy artificioso. Yo lo que tengo claro es que, en una sociedad bien organizada, la discriminación debe ser castigada; porque la discriminación es falta de racionalidad y, además, muy perniciosa para esa sociedad. ¿Sabe?: al que más daño le hace la discriminación no es al discriminado, sino al discriminador, que se ahora en su propia irracionalidad. Y le digo otra cosa: una mujer con alta calidad humana, jamás aceptará esa «discriminación positiva» irracional en su favor. Mi propuesta es que las mujeres se ayuden a sí mismas: ¡saltarían por los aires todas las cuotas del veinticinco por ciento y todos los «techos de cristal»! Es una cuestión de matemática pura: las mujeres tienen más votos, así que pueden elegir las políticas que más les convengan. ¡Menos mal que el sentido común que tienen ustedes, las mujeres, atemperaría la ingente cantidad de poder que podría llegar a acumular lo femenino! Ese sentido común es el que dice a las mujeres que el mando no es poder puro y duro: el mando es influencia; y ustedes tienen más recursos para influir... En cualquier caso, el que las sociedades se planteen estos temas es estupendo: un claro signo de madurez.*

ADANES Y EVAS

—La mujer, ¿se ha equivocado muchísimo/mucho/poco/nada en sus justísima batallas por salir de tantos y tantos guetos materiales e inmateriales?

—*Sí: ciertas mujeres se han equivocado. Hay algunas que pretenden luchar con armas masculinas; y con lo peor que tienen esas armas, con lo más deteriorante para el ser humano... Las primeras feministas, aquellas madres de familia que reivindicaron el voto fueron magníficas: las mayores defensoras de la democracia después de Aristóteles, probablemente. Pero, ¿qué ocurre ahora mismo?: pues habría que meditar sobre aquel viejo principio que dice que «la corrupción de las cosas óptimas es pésima»; de modo que si las mujeres se equivocan, puestas a ser malas pueden ser mucho peores que los hombres —puestas a ser buenas, mucho mejores—*

A mí, un hombre deshumanizado me da mucha pena; una mujer deshumanizada me da mucho miedo... Mieee-do... Dicho esto, afirmo rotundamente que tiene que haber mujeres en todos los niveles y en todos los estratos; esta complejísima sociedad no la pueden manejar los hombres solos.

NOSOTRAS NO JUGAMOS A LA PELOTA...

LA CULTURA DEL PELOTAZO ES UNA ALIENACIÓN MASCULINA

—Profesor Pérez López: ¿Usted cree que las mujeres hubiéramos sido capaces de inventarnos la cultura del pelotazo?

—Pues no, no lo creo... Para inventar y vivir en esa cultura hay que estar un poco ido... En la cultura del pelotazo, además del dinero, hay otros ingredientes: el poder, por ejemplo... Y la obsesión por el poder, que puede llegar a destrozar a un hombre —Stalin sería uno de los casos—, no se da en una mujer, al menos, hasta ese grado de autodestrucción. La cultura del pelotazo es una alienación masculina... A la mujer no le merece la pena... Ustedes, las mujeres, saben bastante más de mandar como para obsesionarse con un poder ligado al Boletín Oficial del Estado o su equivalente... Y, además, le gustan menos las finanzas. ¡Porque es más profunda que el hombre, sencillamente!

EUROPA: FEMENINA, SINGULAR Y PLURAL

LA ESPERANZA PARA EL VIEJO CONTINENTE ESTÁ EN LA MUJER

—Hablemos de esta «vieja dama» que es Europa... Aquí la mujer se bate el cobre por tallar, cual diamante, la igualdad de derechos. Pero, ¿usted cree que el futuro se está jugando en esta Europa encanecida, descreída, mimada? ¿Europa tendrá la sutileza suficiente para remodelar o crear organizaciones en las que las mujeres den lo mejor de sí mismas?

—No lo sé, no lo sé... El tema es casi de pura teoría de la organización: ¿Cuál es la misión de Europa?... Si vamos a constituir la Unidad Europea, ésta tiene que tener una misión: ¿para algo está ahí! ¿Simplemente para que los europeos vivan mejor? ¡Qué absurdo! Necesitamos una misión externa, que es lo único que posibilita el desarrollo de las capacidades y el crecimiento: ¿usted podría llegar a ser un buen médico? Pues ese es el problema de Europa... Casi todo el mundo barrunta esa misión externa fuerte que tiene Europa; eso explica la decepción que nos ha producido la impotencia frente a los problemas de la antigua Yugoslavia... Todos convenimos en que Europa es algo más que un mercado; pero también es algo más que un cotarro montado para elevar un nivel de vida que, por cierto, ya es bastante altito... Y, en estos momentos, Europa me parece una organización en las que se habla mucho de «direcciones generales» y muy poco de «misión». Peligroso, peligrosísimo... Si un empresario dice que su misión es ganar dinero, ¿saben cómo llaman a eso los mejores tratadistas?: estrategia utópica. Ese señor no es un directivo.

—Es un mercader, como muchos europeístas.

—Max Weber dice que el capitalismo no se caracteriza por el deseo de ganar dinero. Eso queda para los bandidos, los piratas... El capitalismo no es bandolerismo. La empresa moderna debe ganar dinero si no quiere morir; pero tiene que hacer más cosas. Y, si no las hace, tendrá problemas y no ganará dinero... Y bien: ¿asimilará todo esto la Vieja Europa? El Papa habla de «recristianización»... La gran base de mi esperanza es, precisamente, la mujer, porque ella es la que tiene que cuidar de la humanidad con un rol tal vez muy poco popular en estos momentos: el de madre. En Europa está en juego el «ser o no ser» a nivel humano; y por tanto, el futuro está, fundamentalmente, en manos de las mujeres europeas.

AQUELLAS MUJERCITAS

—Profesor Pérez López, ¿Cómo eludir los peligros que se encierran en el triángulo Mujer-Carrera Profesional/Trabajo-Familia?

—*¿Y por qué ese no es un triángulo peligroso para el hombre?*

—*¡Excelente pregunta para hacérsela a los hombres!*

—*Lo que pasa es que si la mujer se corrompe, la cosa es mucho más grave para la familia, para el trabajo y para todo que si se corrompe el hombre, con ser ello muy grave... ¿Se acuerda de la película Kramer contra Kramer?: cuando el padre y el niño se quedan solos se pierden absolutamente en ese mundo que es el hogar... Pero, en el trabajo, ¿Qué problemas específicos plantea la mujer? ¡Ninguno! ¿Qué empresa es digna de tal nombre si no es capaz de conseguir que la mujer compatibilice trabajo y maternidad? ¿Qué la mujer tiene que cuidar de su hijo recién nacido durante cuatro, seis meses?: ¡Guarderías, guarderías en las empresas!*

—Pasáramos, así, del denostado «paternalismo» empresarial a una especie de «maternalismo» bueno para todos...

—*Lo que hay que hacer es familiarizar la empresa. Eso sí que sería lo mejor para todos...*

El año de la Conferencia Mundial de Pekín sobre la Mujer, está a punto de cumplir un año. Las voces, gritos y susurros escuchados allí —más ciertas serenísimas reflexiones como las de Juan Antonio Pérez López— y, la verdad, lo que se oye todos los días sobre las mujeres y en boca de mujeres han hecho alguna que otra cosquilla en el corazón del mundo... Otra parte está ciega, sorda, encallecida o encanallada en lo que toca a lo femenino. Y si las barreras, los prejuicios, las explotaciones y esclavitudes no van desapareciendo —ligerito, ligerito— del camino, este mundo no merece una princesa azul que lo despierte de un sueño comatoso de imbécil durmiente.