

---

# La teoría de Juan Antonio Pérez López: sus fundamentos, su desarrollo, su contribución y su metodología

## *The Juan Antonio Pérez López's Theory Foundations, Development, its Contribution and its Methodology*

RECIBIDO: 29 DE ABRIL DE 2022/ ACEPTADO: 6 DE JULIO DE 2022

---

JOSEP MARÍA ROSANAS MARTÍ

IESE Business School  
jrosanas@iese.edu  
ORCID: 0000-0002-1667-2851

Cómo citar este artículo:

**Rosanas-Martí, Josep-María** (2023). La teoría de Juan Antonio Pérez López: sus fundamentos, su desarrollo, su contribución y su metodología. *Revista Empresa y Humanismo*, 26(1), 169-194.  
DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXVI.1.169-194>

Artículo presentado en el Congreso “El Futuro de la dirección de empresas: Personas, decisiones y aprendizajes” en un Acto de Homenaje a Juan Antonio Pérez López en el 25 aniversario de su fallecimiento, IESE Business School, Barcelona, 7- 8 de marzo de 2022

**Abstract:** This article briefly sets out the foundations of organization theory as developed by Juan Antonio Pérez López, who was a professor at IESE (1962/96) and its dean (1978/84). The foundations of this theory are analyzed: the questions that he asked himself as a professor of Control Systems, and the works of various authors, among which Barnard and Selznick stand out, in addition to classical Aristotelian philosophy. We then show his contribution going beyond these authors; and we end with a defense of his methodological position, which is not the most currently accepted today.

**Keywords:** Organization Theory, Control Systems, Decision-making, Learning, Institutionalism, Performance Evaluation, Practical Wisdom, Effectiveness, Efficiency, Informal Organization, Functions of Executive

**Resumen:** Este artículo expone brevemente los fundamentos de la teoría de la organización tal como la desarrolló Juan Antonio Pérez López, que fue profesor del IESE (1962/96) y director general del mismo (1978/84). Se analizan los fundamentos de esta teoría: las preguntas que se formulaba como profesor de Sistemas de control, y las obras de diversos autores, entre los que destacan Barnard y Selznick, además de la filosofía clásica aristotélica. Vemos después lo que él aportó yendo más allá de estos autores; y finalizamos con una defensa de su posición metodológica, contrastándola con la más aceptada actualmente.

**Palabras-clave:** Teoría de la organización, Sistemas de Control, Toma de decisiones, Aprendizaje, Institucionalidad, Evaluación del Desempeño, Sabiduría Práctica, Efectividad, Eficiencia, Organización Informal, Funciones del Ejecutivo.

## I. INTRODUCCIÓN

Juan Antonio Pérez López fue una persona singular, que en todo (docencia, teoría, práctica de la dirección, consultoría...) hizo siempre cosas distintas a las que se hacían en su momento, pero perfectamente hilvanadas en un buen razonamiento y consistentes entre sí. Nos vamos a ocupar en este artículo de sus desarrollos teóricos, que proceden de todas estas actividades, pero quizá de manera especial de la filosofía, de la docencia y de las ciencias clásicas desde Euclides en adelante, es decir, partiendo de unos principios básicos procedentes de la observación de la realidad y una cuidadosa deducción de sus consecuencias.

Su actividad profesional previa a su incorporación al IESE fue la de contador en lo que entonces era Hidroeléctrica Española. Venía, por tanto, de la contabilidad, (aunque su carrera hubiera sido la de actuario de seguros) y fue probablemente por esta experiencia profesional que se incorporó al área de Control, y que cursó su doctorado en Harvard en esta especialidad. Descubrió allí que los conceptos de control y de sistemas de control iban mucho más allá de la contabilidad, y que lo que posiblemente había hecho en su práctica profesional se podía conceptualizar considerablemente.

Su formación filosófica y científica la traía ya puesta al ir a Harvard, pero no cesó de ampliarla a lo largo de toda su vida. Allí tuvo que leer a los clásicos del *management*: y le fascinaron particularmente los que habían estudiado el lado humano de la empresa, los estudios clásicos *Hawthorne*, de Mayo, Dickson, y Roethlisberger. Éstos le hicieron ver cómo podía estudiarse el lado humano de las organizaciones, principalmente a través del contacto personal con Fritz Roethlisberger, quizá el de mayor densidad científica y filosófica de ellos y que acabó siendo su director de tesis.

Como veremos, los autores que más le influyeron fueron seguramente Barnard, y Selznick, y los profesores de sistemas de control, de los que sacó conceptos importantes para estructurar su teoría, pero fueron seguramente los problemas de control (no en vano estaba en aquel departamento) los que le pusieron sobre la pista de la elaboración de una teoría que se pudiera aplicar a la solución de los problemas reales (y a los casos en clase) de control organizacional.

En este artículo trataremos de mostrar cómo se generó la teoría de Pérez López, qué elementos tomó de otras fuentes como las ya citadas (la docencia, Aristóteles, Barnard, Selznick), y hasta dónde llegó, mostrando cuál fue su contribución al análisis de las organizaciones y de la dirección. Finalizaremos

con algunas consideraciones (importantes) sobre la metodología como campo de conocimiento y lo que hizo él al respecto.

## II. LOS ORÍGENES DOCENTES DE SU TEORÍA

El curso de Sistemas de Control era el curso del área de Control que más se separaba del enfoque tradicional de la contabilidad. Trataba de evaluar la gestión de una persona o de un centro de responsabilidad en un cierto período de tiempo, normalmente el año, y ver qué acción debía tomar a continuación quien estaba jerárquicamente por encima de ellos a partir de esta evaluación. Empezaba por un análisis de los números contables, pero inmediatamente iba más allá y entraba directamente en cuestiones relacionadas con el comportamiento de las personas.

El curso se basaba en el libro de texto clásico sobre el tema (Anthony et al, 1972). El tema fundamental del libro y del curso era el de hacer ver cómo los índices con los que se evalúa la gestión de las personas y de los centros de responsabilidad, determinan en parte el comportamiento de éstos, ya que nadie quiere ir contra su evaluación, y hasta qué punto “empujaban” en la dirección correcta. Lo cual permite evaluar si los índices se deben calcular de una manera o de otra. Si, por ejemplo, la evaluación de un departamento de producción se basaba únicamente en sus costes, se podría esperar que los responsables trataran de reducirlos o de que no aumentaran, pero no que trataran de mejorar la calidad, los plazos de entrega o cualquier otra variable.

Entonces, el principio básico era promover como objetivo de los sistemas de control lo que se llamaba “congruencia de objetivos” (*goal congruence*), es decir, que cuando una persona, al hacer lo que es bueno para ella en términos de su evaluación, a la vez esté haciendo a la vez lo que es bueno para la empresa u organización. Si, por ejemplo, una organización premia sin más la reducción de costes, el sistema no tendrá en general congruencia de objetivos, puesto que la manera de que los costes sean mínimos será normalmente tener una actividad nula, y no hay que esforzarse mucho para ver que esta acción no es buena para la empresa. En cambio, en una empresa descentralizada en divisiones, si se mide el beneficio de una de ellas y se evalúa a la división y su responsable con esta variable, sí puede haber congruencia de objetivos: aumentar el beneficio de la división aumentará a la vez el beneficio de la empresa en su conjunto (bajo algunas condiciones, sin embargo, que no podemos aquí detallar por obvias razones de espacio – como es el caso de divisiones interdependientes, en las que una es cliente de la otra).

Los casos clásicos de sistemas de control exponían situaciones en las que se debía analizar si esto ocurría o no, y en qué condiciones, para proponer un sistema de control diferente o una acción concreta después de evaluar el resultado. El típico análisis de sistemas de control, entonces, consistía (y sigue consistiendo) en ver, en la situación de la que se trate, qué tipo de incentivos (materiales o no) operan sobre los individuos, y si les empujan en la dirección de lo que es bueno para la empresa o no. Un buen análisis permite darse cuenta de que puede parecer que no a primera vista pero que sí lo es cuando profundizamos, o al revés: lo que parece que sí es que no; y a continuación, decidir si el sistema está bien, pero hay que tomar alguna decisión en relación a las personas responsables, o si el sistema está mal y hay que modificarlo.

Este es el análisis clásico, en el que no vamos a profundizar más porque no es este nuestro objetivo aquí. Nuestro objetivo es ver que Juan Antonio Pérez López dio un paso más, como era habitual en él, en esta misma dirección. O, mejor dicho, dos pasos más.

En primer lugar, se preguntaba qué podemos decir que es bueno para una persona y qué podemos decir que es bueno para la empresa en su conjunto. Estas preguntas no son triviales, por supuesto. De hecho, las sucesivas ediciones del libro citado ponían y ponen de manifiesto en uno de los primeros capítulos cómo la motivación de las personas es algo complejo; y que, por tanto, no es realista pensar que el dinero es la única cosa que les interesa, tanto a la empresa como a los individuos. Pero los capítulos que le siguen olvidan casi por completo esta consideración.

Está claro que las personas no buscan únicamente obtener una remuneración económica cuanto más grande mejor, aunque *ceteris paribus* también quieren eso. Como ha puesto de relieve sobradamente la literatura sobre la motivación (Herzberg, 1959 y 1968; Maslow, 1954; McGregor, 1960) la mayor parte de personas quieren ser útiles, quieren colaborar con otras personas, quieren sentirse integradas en la organización en la que trabajan haciendo algo que merezca la pena, quieren ser tratadas con respeto, creen que su dignidad es más importante que un plato de lentejas, y tienen un cierto ideal de justicia.

De la misma manera, las empresas, que también *ceteris paribus* buscan aumentar el beneficio o su valor, quieren en general hacer algo que merezca la pena, y funcionar por dentro con buen ambiente de trabajo, con profesionales competentes, que permita a éstos desarrollarse personal y profesionalmente y que permita obtener rentabilidad en el largo plazo (ver, por ejemplo, Pfeffer, 1998).

Mezclada con esta cuestión, está la relación entre el corto y el largo plazo. Los beneficios, la rentabilidad, etc. son variables de corto plazo, a veces cortísimo (los beneficios trimestrales, por ejemplo). Y cualquier intento de medir variables de largo plazo es muy, pero muy deficiente. Hay quien ha creído que la solución puede estar en la remuneración de los directivos a través de las opciones, pero se suele olvidar que las proyecciones de beneficios a largo y, por tanto, el valor de las acciones, se basan en los beneficios a corto a través del trabajo de los analistas financieros. Y no hay ninguna manera de escaparse de este callejón sin salida.

Entonces, el análisis que hacía Pérez López de un caso de sistemas de control tenía en cuenta: (1) la eficacia a corto plazo de la empresa (es decir, los beneficios y otras variables cuantitativas); (2) las variables que hacían posible su supervivencia a largo plazo, y que tenían que ver con el clima humano, el desarrollo de las personas y la satisfacción de sus motivos; (3) lo que satisface a las personas a corto plazo (salario, incentivos, y otras condiciones materiales); y (4) lo que satisface a las personas a largo plazo. En este tipo de análisis está una buena parte del origen de las dos versiones de su tesis doctoral, principalmente de la primera. Y, en cualquier caso, iba más lejos de lo que iba el análisis convencional de los casos, como los que podían verse, por ejemplo, en el *Teacher's Manual* del libro citado. Como veremos, su tesis doctoral (o, mejor dicho, la primera versión de esta) reflejaba este tipo de consideraciones a nivel abstracto (Pérez López, 1974a).

La segunda cuestión que añadía Pérez López al análisis convencional es el aprendizaje. De hecho, como se puede ver en la primera versión de su tesis (Pérez López, 1974a) la idea de aprendizaje, que después fue uno de los puntos centrales de su teoría, y que para mí es “el” punto central, se le ocurrió reflexionando sobre situaciones de sistemas de control. Concretamente, supongamos que un “jefe” ve que algo que ha hecho un “subordinado” en un centro de responsabilidad no es lo deseable para la empresa. ¿Puede ignorar que esto puede deberse a que anteriormente se ha premiado lo que ha hecho? En concreto, es frecuente que se premie variables cuantitativas o medidas imperfectas de variables, en detrimento de variables cualitativas, obviamente importantes para el desarrollo de la organización. Entonces, si esto se hace, no es raro que las personas afectadas se “olviden” de estas últimas y se concentren en obtener resultados en las cuantitativas. Peor todavía es la situación también frecuente, de que se premie una mala medida de una variable cualitativa, porque las medidas malas permiten toda clase de trampas y picaresca, y las medi-

das de las variables cualitativas nunca pueden ser buenas (Rosanas, Velilla, 2005).

Entonces, ¿puede un directivo ignorar que lo que ha hecho en el pasado ha condicionado la situación actual, y que por tanto debe rectificar si ésta es problemática? Y ¿puede ignorar que, haga lo que haga, el subordinado se va a acordar la próxima vez y quizá modifique su comportamiento en la dirección equivocada para la empresa para salir beneficiado él mismo? Obviamente, no debería. La vida no se acaba hoy, y el largo plazo siempre va viniendo. Por tanto, los aprendizajes de todo tipo son cruciales. Ignorarlos es no prestar ninguna atención a éste, puesto que modifican el comportamiento futuro,

Quizá haya medio paso más que daba también Pérez López. Medio, porque la cuestión aparece de manera implícita en el libro citado, y la idea procede de Barnard. Es la idea del control informal, que se superpone a las reglas, normas, incentivos y medidas de los sistemas de control formales. Tienen que ver, como veremos, con las relaciones personales, las evaluaciones subjetivas, el espíritu de equipo, etc. Esta es una cuestión que desgraciadamente hoy ha perdido empuje y tanto en la literatura científica como en los sistemas que se ven en la práctica y que promueven los consultores, se pretende establecer un sistema formal que lo abarque todo, lo que no es más que un gran absurdo deshumanizador. Lo informal queda reducido a aspectos sentimentales e instrumentales (Rosanas, 2020). Llevando las cosas al extremo, Pérez López hubiera empujado los sistemas informales para hacer innecesarios los formales, que es lo contrario de lo que “se lleva” hoy. Y de lo que han predicado personas que se proclaman seguidores de Pérez López.<sup>1</sup>

### III. CHESTER BARNARD

Chester Barnard ejerció una gran influencia sobre Pérez López, que decía con frecuencia que lo que había hecho él era prolongar la obra de este autor. Dos cuestiones eran particularmente importantes al respecto: la definición de eficacia y eficiencia y la organización informal. Veámoslos en un cierto detalle.

---

1 Curiosamente, esto viene a ser lo que, en las antípodas de Pérez López, proclamaba Engels relacionado con que el comunismo tenía que instaurar un estado fuerte (sistema formal), que después se iría “marchitando”, cosa que, obviamente, no ocurrió en los países comunistas. La tendencia a la proliferación de sistemas formales de indicadores (KPI's e incentivos) en la empresa hace sospechar que muchas de ellas pueden tener un fin análogo al de la Unión Soviética.

### *1. Eficacia y eficiencia*

El concepto de eficacia en Barnard es el convencional: una acción es eficaz si consigue lo que se proponía. En cambio, el concepto de eficiencia es sustancialmente distinto. Normalmente, se entiende por eficiencia una relación alta entre resultados y costes. Barnard, en cambio, define eficiencia de una manera muy distinta. O, mejor dicho, de dos. La primera, la mencionaremos más adelante; la segunda (que es la que en realidad usa en el resto del libro) es que una acción individual es eficiente si satisface los motivos que llevaron al individuo a emprender la acción. Abre así la puerta a acciones ineficaces pero eficientes: cuando no se consigue el objetivo deseado, pero se consigue para la propia persona resultados iguales o mejores que el resultado explícito deseado en términos de la satisfacción de sus necesidades. Asimismo, puede haber acciones eficaces pero ineficientes: consiguen el objetivo explícito, pero no resuelven el problema del decisor. (Barnard, 1938: 20)

Pasando del nivel individual al de la organización, es bastante obvio que la eficacia puede definirse de manera idéntica que a nivel individual: la consecución de objetivos propuestos. Quizá con una diferencia de matiz: la organización necesita objetivos explícitamente propuestos porque si no, no tiene; una persona, en cambio, no necesita explicitar sus objetivos muy claramente, aunque a veces puede ser mejor para él si lo hace.

Pero en lo que respecta a la eficiencia, las cosas son diferentes, ya que las organizaciones no tienen motivos, los motivos solo los pueden tener las personas. Por tanto, una acción organizacional será eficiente si satisface los motivos de las personas que forman parte de la organización, no de la organización como tal. Si lo vemos así, parece casi obvia la conclusión a la que Barnard quería llegar: que para que las organizaciones sobrevivan deben ser eficaces y eficientes: si consiguen los objetivos que se proponen, y, además, satisfacen los motivos de los que las integran, sobrevivirán, podrán continuar sus actividades indefinidamente. Lo que, implícitamente, quiere decir que si una organización no satisface los motivos de las personas (empleados y clientes esencialmente) se está poniendo a sí misma en peligro: los empleados pondrán menos interés en lo que hacen, o se irán a otra organización, principalmente los mejores; y los clientes, irán a buscar sus productos a la competencia. (Barnard, 1938: 42-45).

Por tanto, se sigue una consecuencia “trivial”: si los sistemas de control quieren asegurar la supervivencia de la organización, deben planificar y evaluar también qué va a ocurrir con los motivos de (por lo menos) los empleados. Y

como ni los motivos de cualquier persona son únicamente monetarios ni tan sólo medibles en términos cuantitativos, los sistemas de control deberán tener una parte no cuantitativa. Pérez López solía decir que una cosa que se puede medir no puede ser demasiado importante.

Lo cual, de por sí, descalifica la moda de finales del siglo XX de las *balanced scorecards*, “cuadros de mando” o el nombre que se quiera usar como la herramienta que va a solucionar todos los problemas de control. Si están bien diseñadas, pueden ser buenas herramientas; pero siempre serán sólo herramientas que no son más que el principio del sistema de control. El proceso de control tiene una amplitud varias veces superior a dichas herramientas.

## 2. La organización formal y la organización informal

Otro concepto fundamental que tomó Pérez López de Barnard es la distinción entre organización formal y organización informal y la necesidad de esta última.

La organización informal, son las relaciones entre las personas, que son el lubricante para que la organización funcione, son la apertura de los canales de comunicación. La organización formal por sí sola no es capaz de hacer nada. No hay ningún conjunto de reglas que puedan funcionar si las personas que las aplican no quieren. Lo que se solía llamar una “huelga de celo” es una buena prueba de ello: se siguen las normas al pie de la letra, y no funciona nada. La organización informal es la que lo pone todo en marcha, la que abre los canales de comunicación, en palabras casi literales de Barnard (Cap. 4)

La organización informal tiene su correlato en el sistema de control informal, que ya hemos mencionado anteriormente. El sistema de control informal, igual que la organización informal, es imprescindible para que las cosas funcionen en cualquier institución. Contrariamente a los que se supone en la literatura supuestamente científica actual, no hay ningún sistema de control formal, basado en variables medibles, que pueda llevar más que a resultados mediocres. Si lo que se quiere es una competencia distintiva (es decir, como veremos, que la organización sepa hacer algunas cosas mejor que los demás), se precisa que las personas estén dispuestas a ir más allá de sus obligaciones estrictas, a conseguir lo que en inglés se ha denominado *supra-contractual performance*, es decir, ir más allá de lo contratado. Y con un sistema exclusivamente formal nunca lo estarán (Rosanas, Velilla, 2005).

No es sorprendente, entonces, que Pérez López escogiera a Barnard como el autor a partir del cual quería desarrollar su teoría. Fundamenta muy bien los sistemas de control informales que a él le parecían cruciales, y la noción de eficiencia, con la visión de largo plazo que los sistemas de control deberían promover y con frecuencia ignoran.

El aprendizaje es la consecuencia de todo ello: las acciones de hoy (sean las que sean) dejan “huellas”, para utilizar la afortunada expresión que Rafael Andreu (2014) ha introducido para referirse a lo que ocurre con el aprendizaje. Las huellas pueden ser buenas o malas, pueden gustarnos o no, y podemos ser más o menos conscientes o no, pero existen. Siempre. Precisamente a partir de ello empezó a elaborar la teoría desde abajo, desde unos principios básicos fáciles de aceptar por cualquier persona que tenga sentido común, como veremos en seguida.

### *3. La teoría de la autoridad y de los incentivos*

En los dos sub-apartados 1 y 2 nos hemos referido a cuestiones básicas en la teoría de Barnard, en las que quería basar sus recomendaciones prácticas, y que corresponden a las dos primeras partes de su libro. Nos hemos referido a ellas en algún detalle porque son cuestiones fundamentales. En cambio, en las partes tercera y cuarta iba ya a las aplicaciones, dando recomendaciones concretas sobre diversos temas. Solamente nos vamos a fijar aquí en dos: la autoridad y los incentivos.

Sobre la autoridad, uno de los puntos más originales de Barnard es el que dice que para que una comunicación se acepte como autoritativa, es necesario que la acepte el subordinado. Por tanto, y al contrario de lo que se suele suponer, la autoridad reside más en el subordinado que en el jefe. Y para que éste la acepte, hace falta que piense que lo que le ordenan no es malo para él, y es bueno para la empresa u organización en la que trabaja.

En relación con los incentivos, hay que entender la palabra en un sentido muy general, puesto que estos incluyen los incentivos materiales a los que nos solemos referir con esta palabra concreta, pero llegan a la persuasión por inculcación de motivos pasando por lo que él llama *ideal benefactions, associational attractiveness, the condition of communion* o incluso *conditions of coercion*.

Claramente, el espíritu de que la autoridad debe ser aceptada para que pueda funcionar, y el que los incentivos no son exclusivamente materiales están entre las cuestiones importantes que Pérez López recogió en su teoría.

#### 4. *Las funciones del ejecutivo y el establecimiento del propósito*

Las funciones del ejecutivo (el título del libro) son esencialmente a dónde quiere llegar Barnard como consecuencia de sus análisis. La primera, proporcionar el sistema de comunicación; la segunda, asegurarse de que se obtienen los esfuerzos esenciales; y, finalmente, formular y establecer el propósito.

Este último es quizá el más importante y el que merece mayor atención. Según Barnard, se define mucho más por “the aggregate of action taken than by any formulation in words” (Barnard, 1938: 231). Y que “the critical aspect of this function is the assignment of responsibility – the delegation of objective authority” y que “the necessity, for those at the higher levels, of constantly understanding the concrete conditions and the specific decisions of the ultimate contributors from which and from whom executives are often insulated” (Barnard, 1938: 233).

#### 5. *Las consecuencias no buscadas y desfavorables de la acción*

Finalmente, y terminando ya con Barnard, merece la pena examinar la primera definición de eficiencia a nivel individual que antes hemos mencionado sin entrar en ella. Y es que la primera vez que trata de definir la palabra, Barnard dice que una acción eficaz puede ser ineficiente “when the unsought consequences of the action are more important than the attainment of the desired end and are dissatisfactory, effective action, we shall say, is ‘inefficient’. When the unsought consequences are unimportant or trivial, the action is ‘efficient’. (...) It sometimes happens that the end sought is not attained, but the unsought consequences satisfy desires or motives not the cause of the action (...) such action is efficient but not effective.” (Barnard, 1938: 19).

Veremos a continuación como, en buena filosofía, uno puede no saber exactamente lo que debe hacer para satisfacer sus necesidades y, aun sabiéndolo, puede no ser capaz de hacer lo que cree que debe; y entonces, estas consecuencias no buscadas en las que Barnard basaba una parte muy importante de su teoría pueden ser cruciales.

### IV. LA FILOSOFÍA ARISTOTÉLICA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Todos los que conocimos a Pérez López sabemos que, en cuanto llevaba un par de minutos hablando, salía Aristóteles a la conversación. Estaba “em-

bebido” de Aristóteles y no se puede decir que únicamente fueran dos o tres conceptos los que usaba. Eran todos. Decía a veces bromeando que él lo único que había hecho era traducir a Aristóteles al lenguaje de la dirección de empresas. Pero quisiera aquí remarcar algunas de las ideas que me parecen claves en su elaboración de la teoría.

En primer lugar, las virtudes intelectuales<sup>2</sup>, y, de manera muy especial, la sabiduría práctica (frónesis), que es la capacidad para deliberar adecuadamente lo que es bueno o malo para uno mismo en un sentido general, que permita vivir con plenitud. Es este un concepto imprescindible en la docencia, en concreto del curso (de su invención) de *Análisis de casos*. El objetivo de este curso es precisamente el de darse cuenta de cómo las decisiones del mundo real no se pueden tecnificar, establecer un protocolo de solución que se pueda aplicar sin más es posible únicamente en decisiones muy triviales (y a veces, ni en estas). Lo cual conduce inevitablemente a la sabiduría práctica, aquella que no es general, en la que la acción puede ser de otra manera de lo que es; por tanto, es un hábito práctico, razonado y que tiende a la verdad, que versa sobre lo que es bueno o malo para el hombre (Aristóteles, libro VI de la *Ética Nicomaquea*, 1140b). En contraste, aquello de lo que tenemos ciencia es algo que no puede ser de otra manera de la que es.

Un elemento adicional, fundamental también en *Análisis de casos*, es el hecho de que, en la toma de decisiones empresariales (o de cualquier tipo de decisión personal, para este propósito) suele haber incertidumbres, que a veces pueden ser grandes, y hay que saber tratar estas incertidumbres. La teoría de la decisión bayesiana es una buena manera de analizar incertidumbres formales, pero, además, existen las incertidumbres estructurales, a las que no se puede ni asignar una distribución de probabilidad. El conocimiento de la posible existencia de estas incertidumbres, en general de probabilidad pequeña o muy pequeña, forma parte de la sabiduría práctica.

En segundo lugar, no hace falta esforzarse mucho para ver que la racionalidad preside toda la obra aristotélica, y más en concreto, la Política. No en vano fue el “inventor” de la lógica. Pérez López, de nuevo, como veremos, usa la palabra en un sentido muy preciso ligeramente distinto, aunque en este caso, totalmente compatible con la idea común, pero haciendo una puntualización, como veremos.

---

2 Pérez López solía llamarlas “operativas”, pero esa era una palabra mal escogida. Aristóteles les llama “intelectuales” (διανοητικαί)

Pero hay que añadir como elemento crucial las virtudes morales. En este sentido, podemos referirnos al libro VII de la *Ética Nicomaquea*, donde Aristóteles, contrariamente a lo que afirma Sócrates en el *Protágoras*, pone de manifiesto como el conocimiento del bien, de lo que es bueno, no es suficiente para llevarlo a la práctica, ya que pensar esto va en contra de hechos evidentes, ya que las víctimas de la falta de moderación ante una pasión no pensaban antes de hacerlo que debían hacer lo que han hecho. Sócrates pensaba que nadie que pondere bien las cosas no va en contra de lo que es mejor para él; Aristóteles, en cambio, se da cuenta que esto va en contra de la observación empírica; y da una explicación de por qué puede ocurrir la inmoderación por la pasión. Este es casi el “leitmotiv” de la “Teoría de la acción humana en las organizaciones”, libro al que a partir de aquí me referiré como la “Teoría”.

#### V. SELZNICK: LA INSTITUCIONES, COMPETENCIA DISTINTIVA Y VALORES

Una influencia importante, aunque en los primeros tiempos no le mencionara demasiado, es la de Philip Selznick (1957). Selznick era en realidad un sociólogo, pero que entendió extraordinariamente bien cuestiones importantes del funcionamiento de las organizaciones.

En primer lugar, la diferencia entre meras organizaciones e instituciones. Una organización es, según Selznick, un instrumento racional para hacer un determinado trabajo; mientras que una institución es un producto natural de las presiones y necesidades sociales, un organismo adaptativo. Independientemente del uso de las palabras, que no tienen más significado que entre todos queramos darles, una “institución” va más lejos de la mera consecución de un objetivo concreto: tiene un espíritu, una cultura, un conjunto de valores compartidos que inevitablemente le traen por un lado una identificación de sus miembros con ella, y por otra (aunque no siempre) el respeto de la sociedad que la rodea (Selznick, 1957: Cap. 1).

En segundo lugar, el concepto de misión. De origen militar, y previamente usado por Gulick y por Drucker de manera más o menos informal, Selznick dice que implica una reflexión para descubrir los verdaderos compromisos que la institución, establecidos por las demandas internas y externas (Selznick, 1957: Cap. 3).

En tercer lugar, el concepto de competencia distintiva, es decir, de aquellas cosas que una organización sabe hacer bien y otras instituciones o no sa-

ben o las hacen peor. Este es un concepto fundamental en Selznick y en Pérez López, a la vez causa y consecuencia de la institucionalización (Selznick, 1957: Cap. 2).

Finalmente, los conceptos de oportunismo y su contraste con el utopismo. “To take advantage of opportunities is to show that one is alive, but institutions no less than persons must look to the long-run effects of present advantage. In speaking of the long run, we have in mind not time as such but how change affects personal or institutional identity (...) If opportunism goes too far in accepting the dictate of a “reality principle” utopianism hopes to avoid hard choices by a flight to abstractions. This too results in irresponsibility, an escape from the true functions of leadership” (Selznick, 1957: 143-147).

## VI. SU CONTRIBUCIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Aquellas personas que estén familiarizadas con los conceptos, esquemas y principios que solía utilizar Pérez López pueden sentirse algo incómodos por el análisis anterior de sus fuentes intelectuales. Muchas de las expresiones que utilizaba para teorizar y para analizar casos se encuentran ya en estas fuentes, de modo que puede parecer que él no añadió más que quizá algún detalle, usando sencillamente lo que ya había. En este punto, es bueno recordar que Newton, al que se le rinde homenaje como creador de la física moderna, dijo en una carta a Hooke que “If I have seen further it is by standing on the shoulders of Giants”. Pérez López también se subió a los hombros de los gigantes que hemos mencionado, y, como Newton, pudo ver un poco más lejos<sup>3</sup>.

Hemos visto antes como su manera de analizar las cosas, que estaba en el origen de su teoría, nos permite analizar los casos (¡y las realidades!) de sistemas de control de una manera distinta, y que esta manera de analizar las cosas le condujo a establecer una teoría. Quisiéramos ahora, aquí ver “qué hay de nuevo” en esta teoría, aunque de manera necesariamente breve<sup>4</sup>.

---

3 De hecho, hay algunos otros gigantes sobre cuyos hombros se subió Pérez López también: Henry Fayol, Herbert Simon, Peter Drucker, Kenneth Andrews, Robert Anthony, Howard Raiffa, Fritz Roethlisberger, Henry Mintzberg, Charles Perrow, y un largo etcétera.

4 Un análisis más detallado, a la vez que puesto en un lenguaje más sencillo, se puede encontrar en Rosanas (2013).

### 1. *La tesis doctoral y los sistemas de control*

Su primera elaboración teórica fue su tesis, de la que hay dos versiones (Pérez López 1974a y 1974b). Simplificando las cosas en alguna medida, podríamos decir que su intención inicial (después algo modificada en la segunda versión por la intervención de su Comité de Tesis) era establecer, para un determinado centro de decisión, que en la evaluación y control de un centro de decisión y de su responsable, se debía considerar las cuatro variables que hemos considerado anteriormente, en el sentido que les da él: eficacia, eficiencia, atractividad y consistencia<sup>5</sup>. En este sentido, lo original de Pérez López es ponerlo en un esquema en el que “todo cuadra”, y que además cuadra con la teoría de la organización (en la medida que es necesario) de Barnard y con la cibernética, la ciencia de la retroalimentación de la que el termostato es el elemento más simple y el ser humano, o una colectividad humana, el más complejo.

La *congruencia de objetivos* que hemos mencionado antes la veía él así, de una manera mucho más completa y compleja de cómo solía salir en los libros de texto. El poner los conceptos y los objetivos en términos de este esquema es una aportación importante, que pude comprobar como alumno que cambia el análisis de los casos de control.

No es un mérito pequeño, sobre todo porque es algo más complejo de lo que podemos resumir aquí. Pero aquí no se detuvo. En los años siguientes, cambió de departamento y se pasó al que entonces se llamaba de “Factor humano”, en el que se dedicó (esa era la razón más poderosa del cambio) a temas más de corte humano y menos de contabilidad y control (aunque los problemas de control están siempre en todas partes). Siguió aplicando su esquema, ampliándolo y elaborándolo más en notas técnicas sobre cuestiones concretas (el poder, las motivaciones, la ética, la misión del directivo, el liderazgo, la acción, etc.). Siempre ligado con lo que había elaborado en sus tesis; y las motivaciones y los motivos eran uno de sus temas recurrentes, predicando sobre que las había extrínsecas, intrínsecas y trascendentes y explicando cómo había que manejarse con ellas dirigiendo.

---

5 La “eficacia” tiene el sentido habitual de conseguir el objetivo propuesto; su “eficiencia” va incluso más allá del sentido de Barnard; la palabra “atractividad” la toma prestada de la expectancy theory de Victor Vroom, aunque con un sentido algo diferente, y en la “consistencia”, de nuevo, va más allá del diccionario, que dice que consistencia es “duración, estabilidad, solidez”.

Un punto anecdótico que merece la pena mencionar es que él se reía de los que pensaban que lo que él había “inventado” eran estos tres tipos de motivos. “Eso lo sabía mucha gente antes”, decía riendo. Y si vemos lo que antes hemos expuesto sobre los incentivos en Barnard, podemos darnos cuenta de que por lo menos Barnard, en el año 1938, lo sabía perfectamente, aunque no utilizara las mismas palabras ni exactamente con la misma intención.

Porque una cuestión relacionada con la motivación y los motivos sí es nueva de Pérez López. O, mejor dicho, no es exactamente nueva, pero hoy en día está prácticamente olvidada. La investigación de los últimos 40 o 50 años, ha ido buscando factores concretos de detalle que motiven a los empleados, con el objetivo (implícito, normalmente) de manipularles, es decir, de conseguir mediante ellos que hagan lo que la dirección quiera para obtener los resultados que le interesan a la dirección, que con frecuencia son los puramente económico-financieros. En cambio, Pérez López, si se ocupaba de los tres tipos de motivos mencionados (y que tienen muchos sub-motivos, podríamos decir) es para mostrar que la supervivencia de la organización y el que los empleados hagan lo que hace falta es imposible sin que se satisfagan los tres tipos de motivos y se consiga mediante ello la identificación de los empleados con la organización. Lo que a la vez lleva a una mejora de las personas en concreto y un bien para la sociedad.

Es un poco a la inversa de la visión hoy en día más común, que se puede ver, por ejemplo, en el libro de texto de mayor venta de *Organizational Behavior* en la actualidad (Robbins, Judge, 2017). En él, la justificación de cualquier tipo de incentivos, incluso si se habla de aspectos no materiales, está en los resultados, que se supone que son los económico-financieros, aunque no se diga, pero que en cualquier caso son los que ha decidido la dirección; y los empleados son sólo los instrumentos útiles para conseguirlos.

## 2. Los dos libros: “Teoría” y “Fundamentos”

Hacia finales de los 80, después de dejar la dirección del IESE (1978/84), empezó a darse cuenta de que necesitaba fundamentar lo que decía en un esquema más sólido, y vio que la manera de hacerlo era empezar por supuestos relativamente simples, pero que fueran aceptables para todo el mundo. En algún sentido, y salvando las distancias, como los elementos de Euclides, que partía de cinco postulados como el de que por dos puntos siempre puede trazarse una línea recta y sólo una (fácil de aceptar por todo el mundo), y a partir de ahí se iba deduciendo los teoremas de la geometría.

No por ello dejó de escribir notas técnicas, artículos, folletos, conferencias, etc., que en su idea ya iban constituyendo lo que posteriormente, corregido, ordenado y aumentado por su teoría devino su segundo libro.

*a. La “Teoría”*

Su punto de partida fue la interacción entre dos personas, y los postulados de que (1) con la interacción pretenden obtener algún resultado externo a las dos personas, (2) algún resultado externo se obtiene (sea o no el que se pretendía) y (3) las dos personas (que llama “agente activo” y “agente reactivo”) aprenden algo en esta interacción, tanto desde el punto de vista operativo (aprenden a obtener el resultado externo mejor o de manera más eficiente) como desde el punto de vista evaluativo (si les ha gustado el resultado o no, y si les ha gustado interactuar con la otra persona).

Esto es fácil de aceptar para cualquier persona mínimamente sensata; entonces, a partir de ello, elabora toda una teoría, que culmina en tres “teoremas”. Entre comillas, porque la deducción formal en lenguaje simbólico de estos teoremas no está en ningún sitio, pero en palabras, sí.

Entonces, el gran mérito de Pérez López está en haber hecho un bosque y algunos árboles a la vez, el iniciar la construcción de un edificio lógico que puede constituir la base de una ciencia de la dirección. No una cualquiera, corta de vista, meramente economicista o cortoplacista, sino una teoría humanista, de largo alcance, y que pretende contribuir a mejorar las personas y la sociedad. Un “modelo antropológico”, como le gustaba decir a él.

Empecemos por la racionalidad y la virtualidad. Decíamos antes que él definía la racionalidad de una manera muy concreta: como la capacidad de escoger planes de acción de acuerdo con el conocimiento abstracto. Escogerlos de acuerdo con los conocimientos experimentales, es decir, de acuerdo con la experiencia de cada uno, es fácil, pero puede conducir a graves errores. El mundo físico está lleno de ellos: abrir la ventana para “refrescarse” cuando la temperatura exterior es superior a la interior, sin ir más lejos, es algo que mucha gente hace con frecuencia consiguiendo lo contrario de lo que se pretende. La racionalidad, pues, basada en parte en el conocimiento abstracto, y en parte en el experimental, que incluirá la sabiduría práctica, es importante para llegar al objetivo que se pretenda, y determinará la acción que se crea adecuada.

Pero hacerlo, con frecuencia cuesta, porque lo que nos “pide el cuerpo” es hacer caso exclusivamente a nuestra intuición basada en el conocimiento

experimental que puede ser equivocado. No hacerlo requiere la virtualidad, en palabra inventada por él y que no está en el diccionario. La virtualidad<sup>6</sup>, es decir, la posesión de las virtudes morales para hacer lo que es racional, es un concepto importante en el contexto empresarial, porque generalmente se ignora, principalmente con la tendencia actual a buscar (inútilmente) sistemas formales que lo arreglen todo a base de índices, estadísticas y quizá incluso inteligencia artificial.

A continuación, voy a tener el atrevimiento de exponer una simplificación grosera de los teoremas de la “Teoría” que, si no mantiene las palabras y el rigor en el razonamiento, mantiene al menos (y esta es mi intención al hacerlo) el espíritu de aquello a lo que él quería llegar. Y a lo que quería llegar es a que siempre que la intención implícita del agente sea no aceptar planes de acción inconsistentes, se evitará el aprendizaje negativo (Primer teorema); y la magnitud del sacrificio motivacional en el que el agente incurre determina el crecimiento de su virtualidad estructural. Y genera trayectorias compatibles con el logro del equilibrio estructural (Segundo Teorema). Y que cuanto mayor sea la consistencia (“a priori”, es decir, en la intención del agente) de los planes elegidos, mayor será el grado de congruencia entre su motivación espontánea y su motivación potencial; y, en el límite, la motivación espontánea coincidirá con la motivación racional (Tercer Teorema).

No es fácil de entender, aunque la idea sea de una sencillez meridiana. Se trata de que con la intención de hacer planes consistentes (es decir, los que van en beneficio del agente reactivo, es decir, de la organización y de la sociedad) se va adquiriendo la virtualidad que hace que se quiera lo que se debe querer.

#### *b. El “Fundamentos”*

El libro *Fundamentos de la dirección de empresas* (a partir de aquí, “el Fundamentos”), en cambio, no se escribió de principio al fin, sino que, como se ha dicho, aprovechó mucho de lo que ya tenía escrito, y que no es 100% consistente, ya que su pensamiento evolucionó. Pretendía ser un libro de aplicación directa a la práctica de la dirección, y que, con un buen razonamiento y una buena fundamentación (la “Teoría”), propusiera tres tipos de cuestiones:

---

6 Palabra no muy bien escogida, ya que principalmente en la actualidad, lo que es “virtual” es algo no real, sino una representación electrónica de esta realidad. Claramente la escogió como complemento de “racionalidad”, pero esta palabra tampoco es muy afortunada.

- Criterios de toma de decisiones
- Un concepto de los objetivos que debe tener cualquier organización
- Acción directiva, formulación del propósito y gobierno de las organizaciones

Los criterios<sup>7</sup> de toma de decisiones son tres: eficacia, atractividad (o eficiencia) y unidad (o consistencia). Una buena decisión debe cumplir con los tres criterios a la vez, pero con un cierto orden de prioridades. En primer lugar, debe tener un mínimo de eficacia (factibilidad económica, entre otras cuestiones) porque si no, se pone en peligro la subsistencia de la organización. Pero hay poco más que decir con respecto a este criterio.

La atractividad<sup>8</sup>, en cambio, tiene que ver con el desarrollo personal y profesional de las personas, y, en consecuencia, con la competencia distintiva de la organización, que, como hemos visto en Selznick, es algo que se debe mantener y que se quiebra con el oportunismo.

Se debe tratar también de que la unidad sea máxima. Como veremos inmediatamente, esto tiene un impacto en los objetivos que una organización debe proponerse.<sup>9</sup>

Los objetivos de la organización son esencialmente dos: la misión externa y la misión interna, ayudados por supuesto por los valores de la dirección.

La misión externa, guiada de nuevo por el espíritu de la virtud aristotélica, es el tipo de necesidades *reales* de los clientes que se quieren satisfacer. Reales, y no meramente percibidas, o verbalizadas, sino las que dejan al cliente satisfecho a largo plazo. No se plantea, por tanto, en términos de producto (esto será objeto de la estrategia, que vendrá después subordinada a esta misión) sino en términos de cliente, de sus necesidades que hay que satisfacer.

La misión interna, en paralelo, trata de satisfacer las necesidades *reales* de los empleados. El sueldo, por supuesto, pero no sólo él: el desarrollo profesional y personal en el contexto de la empresa.

La misión interna y la misión externa van en paralelo y no se puede decir que ninguna vaya delante de la otra. De hecho, hay ejemplos en los que pa-

---

7 Este autor ha usado para el mismo concepto la palabra “principios”, que le parece más adecuada, ya que va más allá de criterios “mundanos” como el beneficio, o la estructura de la organización, con respecto a una decisión concreta. Pero usa aquí “criterios” porque es la palabra que usó él.

8 Él usa con frecuencia “eficiencia”, pero preferimos atractividad porque no se presta a confusión.

9 Él usa con frecuencia “consistencia”, pero preferimos unidad porque no se presta a confusión.

rece que la misión interna ha precedido la misión externa y otras en las que ha ocurrido lo contrario. Pero a medio y largo plazo, no se puede tener una identificación con los objetivos de la organización si la misión externa no es consistente, y no se puede tener una misión externa consistente si no hay una unidad interna que se identifique con ella.

Finalmente, la tercera parte del “Fundamentos” aborda la cuestión de la acción directiva, de la formulación del propósito y del gobierno de las organizaciones. No es fácil de resumir, porque además está escrita de una manera quizá excesivamente abstracta. Pero sí vale la pena aquí poner énfasis en las políticas como instrumento fundamental de dirección. Las políticas son indicaciones claras de lo que debe hacer o no debe permitir una organización, y deben, por supuesto, estar bien conectadas con la misión interna y la misión externa. Es decir, deber hacer operativo lo que la misión externa y la misión interna pretenden.

### *c. Cualidades y defectos de la obra de Pérez López*

La primera gran virtud de Pérez López en el terreno científico es su afán de razonar y racionalizar, aun a sabiendas de que los seres humanos no siempre se comportan de una manera racional, y no siempre se comportan ni tan solo con racionalidad limitada. El ir produciendo esquemas y maneras de ver las cosas que no se reducen a proposiciones aisladas es un buen paso para llegar a una teoría. Una teoría es necesariamente racional, aunque contemple comportamientos escasamente racionales en ocasiones.

La segunda gran virtud fue su búsqueda de fundamentos sólidos para lo que quería establecer. De hecho, su primer libro (la *Teoría*), se escribió posteriormente a escribir un elevado tanto por ciento del segundo (el *Fundamentos*) aunque la *Teoría* se publicara antes, ya que lo que quería era establecer las bases lógico-filosóficas necesarias para que el segundo libro pudiera asentarse sobre ellas.

Del “Fundamentos”, en este sentido, se pueden extraer un buen número de enseñanzas inmediatamente aplicables, sobre el mando, el poder, la toma de decisiones, etc., pero la existencia de la “Teoría” hace que se sepa por qué estas enseñanzas son ciertas. Ya se ha dicho que la “Teoría” se escribió para fundamentarlas, y este es un objetivo muy loable, indudablemente.

Desde el punto de vista práctico, se escriben miles (según como se cuentan, incluso cientos de miles o millones) de libros al año supuestamente sobre

dirección de empresas, pero prácticamente todos ellos sin ningún fundamento serio. Algunos, de ventas millonarias, de personas “con éxito” que pretenden vender sus recetas (por ejemplo, *Winning* de Jack Welch); otros, de pretendidas observaciones del mundo real que llegan a conclusiones que pocos años después se demuestran falsas (por ejemplo, *In Search of Excellence*, de Peters y Waterman); y, finalmente, algunos de cierto tipo de “intuiciones” o de “reglas simplonas” que suenan bien y funcionan mal (por ejemplo, *The One-Minute Manager*, de Blanchard y Johnson). Muy poco después de la publicación de *In Search of Excellence* empezaron a salir serias críticas de lo que el libro proponía, por ejemplo, en Aupperle et al., 1986, y recientemente ha salido un libro demoledor para Jack Welch (Gelles, 2022). El *One Minute Manager* ha sido considerado como un *fad*, una moda sin ningún contenido sólido, y fuertemente criticado con los demás *fads* por ejemplo por Abrahamson (1991) y por Hilmer y Donaldson (1996), entre otros.

Sobran dedos en una mano para contar entre estos miles o millones de libros aquellos que dicen algo que realmente esté justificado, que tienen una base conceptual seria. Pérez López, en cambio, trató de hacer precisamente esto: ir a buscar los fundamentos de lo que él ya predicaba antes de encontrarlos. En algún sentido, como Galileo puso las bases de la física, todavía de manera imperfecta, pero esperando que algún Newton después lo ponga todo en orden. Volveremos a este tema en el apartado siguiente. En este sentido, su trabajo fue admirable.

Como era admirable la aplicación que hacía de ello. En cada clase por el método del caso, en cualquier momento de la discusión, él sabía perfectamente dónde estaba en términos de su teoría y a dónde quería ir a parar, de modo que podía guiar la discusión con toda la autoridad moral hacia donde a él le parecía, casi siempre por reducción al absurdo o poco menos. Y lo mismo hacía en el mundo real como directivo. Podía equivocarse., como todo el mundo, pero disponía de unas herramientas conceptuales que hacían que fuera fácil no hacerlo.

Es indudable, sin embargo, que la obra de Pérez López, como la de todo el mundo, es menos que perfecta, y quisiera comentar aquí algunos defectos. En primer lugar, ya se ha ido poniendo de manifiesto en este artículo que había algún vocablo no totalmente adecuado a lo que él quería. En este contexto, y como era de verbo fácil, sus escritos tienen una cierta verbosidad que los hace más difíciles de lo que podrían ser. Y, en tercer lugar, creo que en alguna medida violan la llamada “ley de la parsimonia” (“*Ockham’s Razor*”), que dice que no deben crearse más conceptos que los necesarios (“*Entia non sunt cre-*

*anda præter necessitatem*”). Él, va definiendo conceptos cada pocas líneas o pocas páginas, muchas veces (me parece a mí) de manera innecesaria.

Finalmente, no esforzarse más en mostrar explícitamente la deducción lógica de lo que va elaborando. Su fuente académica más importante, Chester Barnard, (que no era un académico, sino un ejecutivo, pero con una gran cultura científica y humanista) decía que: “*All scientific knowledge is expressed in languages and symbolic systems*” (Barnard, 1938: 287). En eso, sin embargo, tiene perdón, porque teníamos intención de hacerlo juntos cuando un desgraciado accidente se lo llevó. No nos dio tiempo.

## VII. LA METODOLOGÍA DE LA CIENCIA DE LA DIRECCIÓN

La teoría de Pérez López no sería hoy *mainstream*. Él no hizo nada en su momento por difundir la teoría en inglés y el mundo de la investigación, desde que él empezó a investigar, se ha ido por otros derroteros. Pero creo que no es difícil darse cuenta de que la razón puede estar de su parte. Tampoco fueron *mainstream* las teorías de Copérnico, de Tycho Brahe, de Kepler, de Galileo, de Newton, de Darwin, de Maxwell, de Einstein, de Planck o de cualquier gran científico digno de este nombre. Este, de por sí, no es un argumento contundente a favor de él, ya que periódicamente hay (aunque últimamente parece que no hay tantos como antes) inventores de motores de agua, o de *perpetuum mobile* y promotores de diversas pseudociencias que tampoco son *mainstream*.

De hecho, en el mundo del *management* hay dos clases de pseudociencias: las basadas en la experiencia directa y nada más y las basadas en el análisis de supuestamente rigurosas observaciones estadísticas y nada más. Las dos se han separado como agua y aceite y en muchas escuelas actuales coexisten, por un lado, bajo la forma de profesores que hacen investigación empírica basada en estadística, que en clase de Máster o de Doctorado aburren hasta a las ovejas contando cosas totalmente irrelevantes para la práctica, y por otro bajo la forma de profesores que, con el título de *professor of management practice* o algo parecido, son los que dan clase a programas de ejecutivos, sobre la base de truquitos o historias personales que a lo peor les gustan, pero no tienen habitualmente ninguna base seria; aunque en algunas ocasiones, sí. Las condiciones que debe cumplir un profesional para poder ser útil en la creación de ciencia y en la docencia las analizó en profundidad Herbert Simon (1976) y no vamos a repetir su análisis aquí. Ya hemos dicho que se publican al año muchos miles o millones de libros sobre *management*, algunos con gran éxito de

ventas y que no pueden tener ni tan sólo una idea nueva cada uno, porque no hay miles de ideas nuevas sobre nuestra disciplina al año. Incluso puede no haber ninguna en absoluto y que lo que se predica sean meramente refritos de ideas muy anteriores, algunas de las cuales son absurdas y/o falsas, pero que pueden ser las que los profesionales quieren oír.

Por el lado supuestamente académico, las cosas no andan mejor. Actualmente, el *mainstream* es una corriente turbulenta de un empirismo ingenuo a gran escala, que ni tiene teoría ni va a llegar a ella. El estándar para considerar algo científico parece ser hoy el uso de la estadística (primordialmente regresiones y ecuaciones estructurales. Se buscan, por ejemplo, relaciones causales basadas en estadística cuando cualquier texto elemental sobre la cuestión establece que las correlaciones estadísticas no implican causalidad y que suponerlo es una falacia. Pero es que, además, la ciencia más desarrollada, como es la física, no está en absoluto basada en ninguna estadística, de modo que, si este fuera el estándar, la física sería acientífica (!).

Hay, por supuesto, diferentes tipos de ciencia. En las ciencias biológicas, en las que las explicaciones funcionales son las más justificadas, las pruebas estadísticas pueden ser válidas e interesantes; pero en las ciencias sociales, las explicaciones deben ser intencionales, es decir, deben tener que ver con lo que los diferentes agentes pretenden, consciente o inconscientemente, y racional o irracionalmente. Y, para eso, las pruebas estadísticas sirven para muy poco (Elster, 1983).

La palabra “teoría” ha quedado con frecuencia vacía de contenido: se llama “teoría” a cualquier hipótesis que se quiere tratar de comprobar empíricamente. Una teoría no es, ni ha sido nunca, eso. Una teoría es un conjunto (amplio, generalmente) de proposiciones que se deducen lógicamente unas de otras a partir de algunas que se toman como principios y que se observan directamente de la realidad, aunque (inevitablemente) la simplifiquen un poco. Entonces, tratar de comprobar empíricamente cualquier tipo de proposición únicamente porque tiene un cierto atractivo intuitivo se puede calificar de empirismo ingenuo (Christenson, 1976).

Pérez López se encontraba cerca del medio virtuoso, metodológicamente hablando. Por un lado, y como se ha dicho ya varias veces, construía teorías lógicamente consistentes, que no eran meras hipótesis; por otro, él decía que, a la manera de Aristóteles, examinaba diferentes situaciones del mundo real y veía lo que ocurría en ellas para construir su teoría. Decía que la *Política* de Aristóteles era una obra muy empírica, puesto que examinaba un número elevado de constituciones de las diferentes ciudades-estado de Grecia; y que él, en

este sentido, hacía lo mismo con situaciones empresariales y “traduciendo” a Aristóteles al lenguaje empresarial.

Insistamos en que hay hoy una amplia separación entre la práctica empresarial y la investigación. Los investigadores piensan que sólo hay un problema de comunicación, y que los profesionales se beneficiarían mucho de saber lo que ellos investigan. Nada más lejos de la realidad. Lo que hacen es sencillamente irrelevante, sin ningún interés para profesionales. Los profesionales que creen que han tenido éxito, en cambio, creen con frecuencia que sus historietas son fundamentales, pero, como queda dicho, Simon (1967) ha argumentado sobradamente que, en general, esto no es cierto. Recordemos el ejemplo de Jack Welch. El desastre al que llevó a General Electric, y que solo se vio después de su marcha, pone de manifiesto que, cualquier cosa que haya escrito, hay que ponerla seriamente en duda.

#### COMENTARIO FINAL

Nikola Tesla dijo en una ocasión, hablando de Edison, con quien mantenía una fuerte rivalidad científica que:

*“If Edison had a needle to find in a haystack, he would proceed at once with the diligence of the bee to examine straw after straw until he found the object of his search. I was a sorry witness of such doings, knowing that a little theory and calculation would have saved him ninety per cent of his labor”.*

Traducido al español y al *management* actual, podríamos decir que, “Si John Mainstream tiene que encontrar una aguja en un pajar, va mirando varios pajares pajita por pajita con la diligencia de una abeja hasta encontrar una relación estadística de en qué lugar de los pajares suelen encontrarse las agujas. Pérez López era un testigo apenado de los que hacen estas cosas, sabiendo que un poco de teoría y de pensamiento riguroso les ahorraría el 99% de su trabajo”.

Si el criterio de éxito fuera los beneficios obtenidos, seguramente que Edison saldría ganador: contribuyó decisivamente a crear la General Electric. Pero Tesla (que también ganó mucho dinero, aunque después lo gastara en nuevos experimentos) inventó el motor de corriente alterna y contribuyó decisivamente a que ésta se adoptara universalmente, ya que tiene infinitas ventajas con relación a la corriente continua que defendía Edison y gracias al cual hemos funcionado durante unos cien años. Afortunadamente, algunas personas tienen criterios diferentes de los beneficios.

REFERENCIAS

Abrahamson, Eric (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *The Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.

<https://doi.org/10.2307/258919>

Andreu, Rafael (2014). *Huellas. Construyendo valor desde la empresa*. Barcelona: DAU.

Anthony, Robert N.; Dearden, John; Vancil, Richard (1972). *Management Control Systems, Text and Cases, Second Edition*. Illinois: Richard D. Irwin, Englewood Cliffs.

Aupperle, Kenneth; Acar, William; Booth, David (1986). "An Empirical Critique of In Search of Excellence: How Excellent are the Excellent Companies?". *Journal of Management*, 12(4), 499-512.

<http://dx.doi.org/10.1177/014920638601200405>

Barnard, Christian (1938). *The Functions of the Executive*. Boston: Harvard University Press.

Christenson, Charles (1976). Proposals for A Program of Empirical Research into the Properties of Triangles. *Decision Sciences*, 7, 631-648.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1976.tb00707.x>

Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Rowt.

Elster, Jon (1983). *Explaining Technical Change*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gelles, David (2022). *The Man Who Broke Capitalism*. New York: Simon and Schuster.

Herzberg, Frederick (1959). *Work and the Nature of Man*. New York: Crowel.

Herzberg, Frederick (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

<https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

Hilmer, Frederick G.; Donaldson, Lex (1996). *Management Redeemed: Debunking the fads that Undermine our Corporations*. New York: The Free Press.

Maslow, Abraham (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Brothers.

McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of the Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Pérez López, Juan Antonio (1974a). *Organizational Control Theory: A Formal Approach*, DI-0004. Madrid: IESE Business School.

Pérez López, Juan Antonio (1974b). *Organizational Theory: A Cybernetical Approach*, DI-0005. Madrid: IESE Business School.

Pérez López, Juan Antonio (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Rialp.

Pérez López, Juan Antonio (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Rialp.

Pfeffer, Jeffrey (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy (2017). *Organizational Behavior*, 17. Global Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Rosanas, Josep María (2013). *Decision-Making in an Organizational Context: Beyond Economic Criteria*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Rosanas, Josep María (2020). The Dehumanization and Demoralization of *Management Control Systems*: Can we Possibly re-Humanize and re-Moralize them?. *European Accounting and Management Review*, 6(2), 56-80.

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3653271](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3653271)

Rosanas, Josep María; Velilla, Manuel (2005). The Ethics of *Management Control Systems*: Developing Technical and Moral Values. *Journal of Business Ethics*, 57, 83-96.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-004-3826-1>

Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.

Simon, Herbert (1967). The Business School: A Problem in Organizational Design. *Journal of Management Studies*, 4, 1-16.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1967.tb00569.x>



---

# RECENSIONES

