

¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?

A todos aquellos que conocimos a Juan Antonio como alumnos o participantes de los programas del IESE, no nos cabe ninguna duda de que no era precisamente el estereotipo habitual del profesor de dirección de empresas. Tenía una personalidad y una manera de ver los problemas notablemente distinta a ese estereotipo, y trataba de transmitir un esquema conceptual (propio) de gran valor para el análisis de las decisiones empresariales. Pero, ¿dónde está la diferencia?

Resumen del artículo

El autor recuerda la figura y el pensamiento del profesor Juan Antonio Pérez López a los diez años de su fallecimiento. El profesor Rosanas subraya la originalidad de su enfoque y destaca las aportaciones de Pérez López a la formación empresarial: el enfoque de la dirección que parte de la persona, la recuperación de la virtud como elemento clave en las organizaciones, en todos sus niveles, y un enfoque de la toma de decisiones que incluye todas las dimensiones de la empresa.

La pregunta es interesante cuando se cumplen ya diez años de su fallecimiento, porque a veces se pone en duda que exista. Aunque Juan Antonio tenía y tiene sus "fans" (muchos, me atrevería a decir), convencidos de que su enfoque es importante original y único, también tiene algún detractor (pocos, me atrevería a decir), que decía o dice que lo que él dijo ya lo había dicho alguien antes.

Dónde no está la diferencia

Vaya por delante que es difícil en este mundo encontrar algo nuevo. «Nihil novum sub sole», decían los clásicos, no hay nada nuevo bajo el sol. Sutton, coautor con Pfeffer (ambos de la Universidad de Stanford) de una feroz crítica reciente al mimetismo de las empresas por lo que hacen las demás, dice que cualquier idea que uno tenga, normalmente ya hay alguien que la ha tenido antes, incluida ésta. Cierto, evidentemente. A pesar de lo cual, es innegable que el mundo progresa y que las cosas avanzan, tanto a nivel de conceptos como a nivel de realidades, y que, por tanto, algo nuevo debe haber. Y lo hay, como voy a argumentar, en lo que hizo Juan Antonio Pérez López, aunque a veces pueda sonar decepcionantemente simple. Pero lo mismo ocurre con cualquiera de los grandes científicos de la historia: Newton decía que si había podido llegar a ver lejos era porque estaba subido sobre los hombros de gigantes. Pérez López decía que una parte importante de lo que hizo fue meramente traducir Aristóteles al lenguaje de la dirección de empresas. Cada paso en el progreso de una disciplina académica es siempre relativamente pequeño, siempre se puede decir que la idea ya estaba en lo anterior. Lo cual no hace que el pequeño paso no tenga valor: por el contrario, como queda dicho, a base de estos pequeños pasos ha ido progresando la humanidad.

Desgraciadamente, las simplificaciones del trabajo científico suelen ser frecuentes, y estas simplificaciones suelen atribuir a algún científico lo que era sobradamente conocido antes de él y, en cambio, no le dan crédito suficiente en cuanto a lo que él realmente aportó. Esto, por ejemplo, ocurre con Newton y la famosa historia de la manzana¹. No es sorprendente, pues, que ocurra lo mismo con Pérez López. A veces le atribuimos como nuevo algo sobradamente conocido, como por ejemplo la existencia de los motivos que él calificaba de "trascendentes", es decir, aquellos que significan un interés genuino en lo que les ocurre a los demás, incluso hasta el punto de dejar de lado, o como secundarios, los intereses propios. Alguno ha podido pensar que éste era un nuevo concepto que se le había ocurrido a él. La expresión "trascendente" (en mi opinión no excesivamente afortunada, aunque cuesta encontrar una mejor), quizá sí; el concepto, evidentemente, no: que las personas tienen este tipo de motivos es algo sobradamente conocido desde muchos siglos antes, y posiblemente tan viejo como la humanidad. No hay más que ver cómo la historia, la literatura y la filosofía están llenas de ejemplos de comportamientos que se califican de "heroicos", en los que los motivos trascendentes son llevados en ocasiones incluso al extremo. Lo que sí hizo Pérez López, como veremos, es poner de manifiesto que son imprescindibles en aspectos relativamente mundanos de la dirección, como la definición de misión, la identificación de las personas con la organización con la que trabajan o el ejercicio del mando.

También es sobradamente conocido que la dirección de organizaciones consiste en hacer las cosas a través de otras personas. Ésa es casi la definición de *management* en cualquier libro



Josep M. Rosanas
Profesor Ordinario,
Contabilidad y Control, IESE
jrosanas@iese.edu



Juan Antonio Pérez López decía que una parte importante de lo que hizo fue meramente traducir Aristóteles al lenguaje de la dirección de empresas. Cada paso en el progreso de una disciplina académica es siempre relativamente pequeño, siempre se puede decir que la idea ya estaba en lo anterior. Lo cual no hace que el pequeño paso no tenga valor: por el contrario, como queda dicho, a base de estos pequeños pasos ha ido progresando la humanidad.



de texto solvente, con lo que no puede ser tampoco una originalidad de Pérez López, a pesar de que él insistiera en ello una y otra vez. Pero, como veremos, esta obviedad es a menudo olvidada en la aplicación práctica; y así, nos encontramos hoy con que hay tanto una oferta (en libros, cursos, seminarios, etc.) como una demanda (por parte de directivos que buscan soluciones fáciles a sus problemas) de enfoques mecánicos de dirección, técnicas maravillosas que supuestamente solucionan los problemas haciendo abstracción de las personas que andan de por medio. Pérez López significaba exactamente lo contrario: lo importante en su teoría es el concepto de persona del que se parte y el comportamiento esperable (por supuesto, no en forma "mecánica") de esta persona.

Tampoco es un factor diferencial de la obra de Pérez López darle importancia a la motivación. Que la motivación es algo importante es también sabido por todo el mundo, aunque a veces no siempre se le dé a la palabra el mismo sentido, como trataremos de aclarar en seguida.

Empecemos por una obviedad que no necesita explicación: que para hacer algo "difícil" se precisa "tener motivos fuertes". Si no se tienen, no se hace. Motivos fuertes de cualquier tipo: el reto de una cosa difícil, el ansia de ayudar a alguien o el mero motivo económico. La importancia que Juan Antonio Pérez López le daba a la motivación procedía de este hecho elemental. En una empresa, principalmente a nivel directivo, pedimos a las personas que hagan cosas difíciles (lo fácil, hoy en día, lo hacen las máquinas), y deben tener un motivo para ello. Lo que no necesariamente significa, sin embargo, que a estas personas, lo que deben hacer les tenga que ser "fácil", "venirles en gana" o tener

Ante cualquier decisión, uno debe plantearse las tres preguntas siguientes: ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en las variables explícitas de la organización (los beneficios principalmente)? ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en la competencia distintiva de la organización? Esto es a lo que él llamaba misión externa. ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en la unidad de la organización, es decir, en la identificación de todos y cada uno de sus miembros con el objetivo de la organización? Esto es a lo que él llamaba misión interna.

¿Qué diferencia hay entre un esquema conceptual (propio) de gran valor para el análisis de las decisiones y una manera de ver los problemas notablemente distinta a ese

un incentivo económico fuerte para hacerlo. Éste es precisamente un concepto de motivación disfuncional, que pone en peligro con frecuencia la comprensión de la función propia del mando.

Expliquémoslo brevemente. Determinadas personas, tanto en el mundo de la teoría como en el de la práctica, complican considerablemente las cosas pensando, diciendo, y a lo peor practicando, que para hacer algo hay que "estar motivado", y que esto consiste en "sentir ganas inmediatas" de hacer algo, sin ningún esfuerzo o ningún sacrificio, o teniendo un suculento incentivo económico aparejado a la realización de las acciones correspondientes. Esto es la ley del mínimo esfuerzo llevada a la teoría y práctica de la dirección, junto con el egoísmo económico más desenfrenado. No. El esfuerzo es importante. La autoexigencia, también. El desarrollo de la virtud, también. Pérez López estaba muy lejos de defender la majadería anterior. No era ése su concepto de motivación, ni de él dimanaba su importancia, porque le daba importancia al esfuerzo, a la virtud y a la autoexigencia. Precisamente, uno de los factores diferenciales en su teoría era el distinguir entre la motivación espontánea (las "ganas" inmediatas que uno puede tener de hacer algo) y la motivación racional (el creer que algo debe hacerse, independientemente de que se tengan o no "ganas" de hacerlo). Curiosamente, en estos últimos años, éste ha sido un punto importante en investigación, donde diversos académicos han puesto de manifiesto (en ocasiones con nombres distintos) cómo uno mismo puede estar en realidad dividido en dos partes, una que tira hacia lo que le atrae (el *want-self*, en una cierta teoría), y otra que tira a lo que cree que debe hacer, le atraiga o no (el *should-self* en esa misma teoría). Es decir, somos la suma de dos partes, una a la que le gustan los dulces y los alimentos ricos en calorías, y otra que cree que debe adelgazar; o una que quiere fumar y otra que prefiere la salud.

Más obvio es todavía que el factor diferencial de Pérez López no está en poner énfasis en el largo plazo, aunque, como siempre lo ponía, algunos colegas y amigos le tomaban a veces el pelo preguntándole si el largo plazo era de cincuenta, cien o doscientos años. Sólo un corto de vista se olvida del largo plazo, y del impacto a largo plazo de las decisiones que se toman hoy, aunque (por supuesto) sólo un estúpido se olvidaría de la supervivencia a corto plazo.

Donde sí está la diferencia

La exposición anterior ya sugiere algunos puntos fundamentales de lo que podemos considerar diferencial en Pérez López, y que tiene que ver mucho más en cómo "poner juntas" cosas conoci-

das, algunas desde la filosofía clásica, para usarlo en la dirección de empresas moderna.

Empecemos con una de las obviedades mencionadas: la de que la dirección consiste en hacer las cosas a través de los demás. Esta obviedad tiene una consecuencia inevitable, pero que raramente se hace explícita y que se olvida de manera casi sistemática en la práctica. Cada vez que un "jefe" interacciona con un "subordinado", por ejemplo dándole una orden, además de los resultados perseguidos (que pueden obtenerse o no) hay otros dos resultados: el aprendizaje del subordinado y el aprendizaje propio. En primer lugar, operativo, aumenta su conocimiento o habilidad para volver a hacer lo mismo. Pero en segundo lugar, evaluativo: "éste no me vuelve a enredar", "la próxima vez lo haré con otro" o "qué gusto da trabajar con gente así", son posibles reacciones de esta interacción, que tendrá inevitables consecuencias para el futuro. Pérez López nos invitaba a considerarlas explícitamente al analizar cualquier decisión empresarial que afectara a dos personas: ¿Qué resultados voy a obtener? ¿Qué voy a aprender yo, tanto operativa como evaluativamente? ¿Qué va a aprender la otra persona, en las mismas dimensiones? Nadie más, que yo sepa, lo ha hecho hasta el día de hoy.

La traducción de este triple criterio de toma de decisión a nivel individual, al conjunto de personas que forma una organización, no es demasiado difícil. Ante cualquier decisión, uno debe plantearse las tres preguntas siguientes:

1. ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en las variables explícitas de la organización (los beneficios principalmente)?
2. ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en la competencia distintiva de la organización? ¿Mejorará ésta, aprendiendo a resolver problemas más complejos o a resolver los mismos con mayor eficiencia? ¿Entenderemos mejor el problema del cliente que nuestro producto debe resolver? ¿Seremos después más capaces de resolver los problemas de nuestros clientes? ¿Habremos, por tanto, adelantado a la competencia en resolver unas necesidades de los clientes que conocemos mejor que ellos? Esto es a lo que él llamaba misión externa.
3. ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en la unidad de la organización, es decir, en la identificación de todos y cada uno de sus miembros con el objetivo de la organización? ¿Van a sentirse más identificados o menos con lo que la organización persigue?

Éste es el sentido de la obra de Pérez López. Desarrollar la racionalidad (limitada, por supuesto) y la virtud humanas para ser utilizadas en la resolución de los problemas de las organizaciones, de sus clientes y de sus empleados. Con un criterio ético, por tanto, incorporado al análisis de cualquier decisión, ya que de manera automática se tienen en cuenta los intereses de todas las partes implicadas (empleados, directivos, clientes) en el análisis de cualquier decisión.

¿Va a haber más o menos unión entre ellos? Esto es a lo que él llamaba misión interna.

En combinación con este triple criterio de toma de decisiones, la distinción establecida en el apartado anterior entre motivación espontánea y motivación racional conduce al desarrollo de la virtud, concepto con 24 siglos de antigüedad por lo menos en nuestra cultura, pero que no suele asociarse con el mundo del *management*. La virtud consiste en hacer cosas por las que uno siente una obligación, apetezcan o no; y se adquiere por la práctica. Se lo decía Hamlet a su madre en una célebre escena que empieza precisamente con estas palabras: «Assume a virtue if you have it not...»². Pérez López invitaba a desarrollar la virtud en dirección de empresas haciendo cosas que son una obligación, pero que pueden no apetecer nada. A todos. Empresarios, accionistas, directivos, empleados. Todos. Lo que constituye la única manera, por cierto, de conducir a la unidad de la organización, y a su competencia distintiva.

Este concepto está muy alejado, obvio es decir, del concepto de motivación que consiste en hacer lo que a uno le apetece. Como lo está de las ideas, desgraciadamente frecuentes, de que motivar consiste en manipular, y que no se debe establecer ningún juicio de valor con respecto a qué tipo de motivos son mejores o son peores. Los capítulos sobre motivación de muchos libros de *Organization Behavior* suelen ir en esta línea, aunque haya algunas honrosas excepciones. Por ejemplo, uno de los libros de texto más vendidos cita como razones para preocuparse por la motivación de los empleados las siguientes: cómo hacer que un empleado de alto rendimiento siga teniéndolo y tenga retos, cómo conseguir que los empleados no productivos tengan rendimiento, cómo retar a los trabajadores a que usen sus capacidades más enteramente, cómo asegurar que los empleados se centran en las necesidades del consumidor, cómo animarles a actuar creativamente³...

Ni se cita el desarrollo personal del empleado, ni sus intereses, ni sus opiniones... Es decir, hay que preocuparse por su motivación porque por desgracia no es como una máquina, un objeto inanimado que funciona siempre. Y es trabajoso, porque hay que buscar qué factores le condicionan, para después condicionarle. Con las cosas es más cómodo: una vez compradas, cumplen siempre con su función (mientras no envejecen) sin necesidad de tener que hacerles caso. El estudio anterior de la motivación trata a las personas como entes mecánicos, que no aprenden, que siempre actúan de una manera determinada, y a las que sólo se trata de ver cómo podemos influirlas para que hagan lo que queremos. Esto está totalmente en

las antípodas de Pérez López. Pérez López quería desarrollar el ser humano en todas sus dimensiones, quería que pudiera encontrar en la empresa medios para este desarrollo, y quería convencerle de que las tareas a realizar en la organización contribuían a éste. Sin mentir, claro está. Sin trucos. Sin trampa ni cartón. Aumentando la racionalidad de las personas, que es la característica fundamental que las distingue del resto de la creación. No haciéndoles imitar a nadie más: en eso, los primates son bastante mejores que los seres humanos. En cambio, sólo las personas humanas pueden ser racionales, aunque lo sean de manera limitada.

Éste es el sentido de la obra de Pérez López. Desarrollar la racionalidad (limitada, por supuesto) y la virtud humanas para ser utilizadas en la resolución de los problemas de las organizaciones, de sus clientes y de sus empleados. Con un criterio ético, por tanto, incorporado al análisis de cualquier decisión, ya que de manera automática se tienen en cuenta los intereses de todas las partes implicadas (empleados, directivos, clientes) en el análisis de cualquier decisión. Esto fue, para mí, lo que él hizo, y lo que deberíamos tratar de acabar de desarrollar los que todavía estamos por aquí. ■



[1] Probablemente apócrifa, pero que, de ser cierta, no atribuye a Newton lo que realmente descubrió, que no es la fuerza de la gravedad, sino que ésta actúa a distancia.

[2] «Da por supuesta una virtud si no la tienes...», Acto 3º, escena 4ª.

[3] Ver Judith Gordon, «Organization Behavior», 7ª edición, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2002.