

A muchos, como alumnos suyos, Juan Antonio primero nos asustó, luego nos enredó, para terminar enganchándose a sus teorías; pero lo mejor es que, a pesar de su desaparición, nos sigue y seguirá sorprendiendo día a día al comprobar la genialidad, el acierto y el realismo de sus ideas acerca de cómo se comportan las personas dentro de las organizaciones empresariales.

Como castellana, me siento orgullosa de que Juan Antonio, una persona con un carácter y una obra tan universal, tuviera sus raíces en estas tierras, e invito a todos los castellanos a pecar de esa universalidad y a conocer su teoría, que plasmó, entre otros libros, en «Fundamentos de la dirección de empresas», «Teoría de la acción humana» y «La Mujer y su éxito».

## ¿HAN DE SER INHUMANES, LES EMPRESAS?\*

*Josep Maria Rosanas i Martí*  
*Profesor Ordinario*  
*IESE, Universidad de Navarra*

Com cal dirigir les persones dintre de les organitzacions? ¿Com es pot aconseguir que aquestes persones s'integrin en l'organització i desitgin el seu èxit? ¿Com es pot formar equips humans cohesionats? Aquestes són algunes de les preguntes que inquieten qualsevol directiu de qualsevol organització.

No obstant, el món empresarial actual viu en aquestes qüestions una certa paradoxa. Per un costat, fenòmens que van des del "yuppisme" fins a la cultura que en castellà s'ha anomenat *del pelotazo* i els escàndols financers, fan percebre a l'home del carrer que les organitzacions "no tenen cor", que les persones només són un element més dintre d'un engranatge deshumanitzat i que l'èxit personal i immediat dels directius és l'únic criteri a tenir en compte. Per altra banda, en empreses i organitzacions que podríem qualificar de més serioses, una de les ocupacions més importants de la direcció és precisament la de fer una especial atenció al personal, tractant d'ajudar a tothom perquè desenvolupi tot el seu potencial i a seguir la carrera que convé a cadascun. Els diners que moltes empreses es gasten en departaments de recursos humans en són només un mal reflex.

### *Persones i organitzacions*

El 2 de juny passat va morir, en accident de trànsit, Juan Antonio Pérez López, que des de l'IESE havia fet de les qüestions relacionades amb els aspectes humans de la direcció d'empreses el treball de la seva vida. Nascut a Salamanca fa seixanta-dos anys, en feia 35 que vivia a Barcelona, on es va incorporar l'any 1961 a les feines d'un IESE aleshores incipient. A banda d'una experiència professional prèvia a la seva incorporació a l'IESE, la seva vida ha estat essencialment acadèmica. Va obtenir el títol de doctor en direcció d'empreses a la Universitat americana de Harvard quan encara era força infreqüent

\* Artículo publicado en el diario *Avui*, Barcelona, 5 de julio de 1996

anar a estudiar allà. La seva tasca a l'IESE va començar en els aspectes més comptables de la direcció d'empreses, però va anar evolucionant molt aviat cap als aspectes humans de les organitzacions. Des de l'any 1978 fins al 1984, en va ser el Director General.

### *Acció directiva*

Pérez López va estructurar tota una teoria que tracta d'abastar tota l'activitat humana dintre de les organitzacions. Les raons per les quals les persones entren (o no) a formar part d'una organització, les raons per les quals hi continuen després (o se'n van), com es pot entendre el funcionament de les organitzacions, com es poden dissenyar i, finalment, com a punt més important, com cal es governin i en què consisteix l'acció directiva són, molt en resum, els trets fonamentals de la seva teoria, plasmada, només de manera parcial, per la seva mort prematura, en els seus llibres i altres escrits.

Pérez López insistia que l'eficàcia (és a dir, el grau en el qual s'aconsegueixen els objectius que un es proposa) és sens dubte una dimensió important de l'acció humana, però de cap manera l'única. En qualsevol acció humana hi ha almenys dos tipus de conseqüències addicionals als resultats obtinguts: com queden afectades altres persones (les quals són, en principi, les que fan possible el resultat) i els efectes que l'acció té sobre la mateixa persona que l'empren. Per exemple, en una decisió de negocis, el primer resultat és el negoci en si, si es guanyen diners o no, i potser fins i tot si s'aconsegueixen altres objectius no monetaris o no. Però hi ha una altra dimensió: com queden afectades les persones amb les quals hem fet el negoci. Si creuen, per exemple, que els hem estat, no serà fàcil mantenir-hi negocis de manera estable; si en canvi pensen que la transacció ha estat satisfactòria, és probable que passi el contrari. Finalment, hi ha una tercera dimensió: com queda afectada per la decisió la persona que l'ha presa. La decisió i les seves conseqüències, ¿milloren la persona que ha pres la decisió o bé, al contrari, l'empitjoren?

Aquestes dues dimensions addicionals a l'eficàcia (que ell anomenava *eficiència* i *consistència*, respectivament) són, des del punt de vista del seu pensament, tan importants com ho pugui ser la primera. Una acció que no és eficaç és absurda, perquè no aconsegueix el seu objectiu; però una acció que no és eficient o no és consistent, malgrat que pugui ser eficaç, posa en perill la continuïtat de l'organització com a tal. La presa de decisions en les organitzacions, doncs,

ha de tenir en compte tots aquests factors, i no només un. Cal que, abans de tirar endavant qualsevol curs d'acció, la persona responsable faci una avaluació d'aquestes tres dimensions. Les organitzacions construïdes sobre aquests principis (que Pérez López creia que són les úniques viables més enllà del curt termini) són, aleshores, *humanes* per definició. Tenen en compte els interessos de totes les persones i del seu aprenentatge, i progressen fent progressar les persones.

### *Interessos dels treballadors*

Pérez López fugia de la bondat, o potser caldria dir millor de la *bondadositat*. Pensava que l'empresa havia de tenir en compte els interessos dels treballadors, dels clients, i de totes les persones i institucions que s'hi relacionen, no per cap mena de sentimentalisme (que normalment té poca durada), sinó perquè està en el millor interès de l'empresa fer-ho així. Millor interès, és clar, vist amb amplitud de mires i des del punt de vista de l'estabilitat de l'empresa, i la seva continuïtat en el futur. En qualsevol cas, el resultat és el tipus d'organització en la qual a qualsevol persona li agradaria de treballar.

Ens queda encara molt per entendre del funcionament de les organitzacions, però Juan Antonio Pérez López ens ha ajudat a entendre-les millor i a fer-les més humanes. Que en pau reposi.