

de este tipo suponía hacerse con los problemas reales de los alumnos, y se daba una curiosa transferencia: Juan Antonio exigía que los alumnos se metieran en el problema real del caso, y él se metía en el problema o los problemas reales de los alumnos. Una vez trabada la amistad y manifestada la preocupación concreta de índole personal, Juan Antonio no la eludía y se metía hasta el fondo, hasta donde le dejaran, y se justificaba al hacerlo diciendo: «Lo material, al darse se divide. Lo inmaterial no, sino que se multiplica en los sujetos que comunican. Lo espiritual, en cambio —y ése era su visado— se multiplica en el propio sujeto al comunicarse, y *si no se comunica, se pierde*».

Ser profesor de este modo, es muy cansado, pero también muy gratificante. No se puede hacer con demasiados participantes por aula, pues requiere una jornada completa para quien dicte un curso durante un trimestre o cuatrimestre, para cuarenta alumnos.

Se daban de esta manera las condiciones para que surgiera de forma espontánea la *amistad* con los participantes, y en esa atmósfera era lógico que saltaran preguntas fundamentales sobre el sentido y el modo de enfocar la vida.

Desde luego que no es ésta la única forma de brindar a los alumnos una atención personalizada, pero si no se concreta el modo de realizarla, se trivializa la expresión y se demuestra poca coherencia con los contenidos doctrinales y morales que puedan impartirse a través de otras sesiones.

A lo largo de 16 años, Juan Antonio, en un alarde de generosidad, hizo esto mismo que ahora he descrito conmigo y con otros profesores de Escuelas de Dirección de Latinoamérica. Él, como miembro del claustro del IESE, cumplió a cabalidad con su ejemplo lo que el propio espíritu del IESE le dictaba. Por ello mi agradecimiento, que desea recoger el de otras instituciones semejantes, pasa por Juan Antonio hasta llegar a su origen, el IESE, sin cuya ayuda no estaría aquí en estos momentos, ni yo ni la Escuela que me alberga.

Muchas gracias

JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ COMO ACADÉMICO

Josep Maria Rosanas
Profesor Ordinario
IESE, Universidad de Navarra

Me temo que el título de mis palabras en este acto en honor de Juan Antonio Pérez López, no sea excesivamente descriptivo de lo que contienen. Juan Antonio, si era algo, era un académico de la cabeza a los pies, aunque era, por supuesto, mucho más que eso. Académico de un cierto tipo, evidentemente. No todos los académicos son iguales. Leonardo Polo señalaba en una ocasión su dedicación a sus alumnos como su característica quizá más destacada. Posiblemente sea así, ya que esto sería consistente (como tendremos ocasión de ver) con lo que él pensaba que era fundamental en el quehacer académico. Pero si algo tienen en común los académicos es, por una parte, el conocimiento en profundidad de determinadas realidades (las que constituyen su campo de especialidad) y de las construcciones conceptuales que las representan; y, por otra, el conocimiento amplio (aunque menos profundo) de muchas otras realidades y construcciones relacionadas directa o indirectamente con la propia o, sencillamente, con la vida. Juan Antonio cumplía en los dos frentes de manera más que sobrada.

Hay otro aspecto que quisiera resaltar, y es que un académico tiene también una cierta concepción de cómo tiene que ser su Academia, es decir, de cómo debe desarrollarse el conocimiento de su área de especialidad y cómo debe transmitirse a las personas que constituyen el objetivo fundamental de una institución académica. Juan Antonio tenía una concepción muy clara sobre todas estas cuestiones; que, además, y dado su campo de especialidad, estaba fundamentada en él mismo. Un físico puede concebiblemente tener una concepción de cómo debe enseñarse la física que tenga poco que ver con la física que enseña; el fundamento de lo que Juan Antonio pensaba sobre la enseñanza estaba precisamente en la materia que enseñaba.

En alguna medida, me encuentro hoy aquí representando (aunque tengo el temor de que no sea con mucho acierto) a los que hemos sido alumnos suyos formalmente (informalmente, lo hemos sido en mayor o menor medida todos los que hemos tenido la suerte de coincidir con él en el IESE o en otras instituciones); y en

este cometido, es mi intención glosar brevemente lo que él pensaba y trataba de llevar a la práctica, en cuanto a lo que debe ser la docencia en dirección de empresas. Lo que significa por mi parte un cierto atrevimiento: uno no está nunca seguro de haber captado suficientemente el pensamiento (complejo, sin duda) de una personalidad como la de Juan Antonio, con una lógica aplastante y con una notable articulación de sus ideas. Mis excusas, pues, a este auditorio si no puedo acertar en mis interpretaciones y concreciones de su pensamiento. Afortunadamente, puedo apoyarme en un par de documentos en los que él trató, quizá de una manera algo informal (como a él le gustaba) de exponer en parte estas cuestiones, y que han tenido una difusión muy reducida, en actos internos de la propia institución, ya que tenían un propósito muy concreto distinto del de elaborar un documento científico.

Me ayuda también para ello un conocido artículo de Herbert Simon, conocido profesor de la Universidad de Carnegie Mellon, en Estados Unidos, y que hasta el día de hoy es el único premio Nobel del que se puede decir que ha estudiado los problemas de dirección como tales (es decir, como dirección de personas y no como otro tipo de técnica o ciencia útil en dirección de empresas, como se puede decir de otras personas que también han merecido dicho galardón). Solía decir Juan Antonio Pérez López que se consideraba intelectualmente primo hermano de Herbert Simon, por el tipo de problemas que abordaba, por el rigor con el que los abordaba, e incluso por una parte importante del vocabulario que usaba, pero que podía ir con él sólo hasta cierto punto, a causa de sus postulados filosóficos, que le impedían poder llegar más lejos en la teoría de la organización...

Estando básicamente de acuerdo con Juan Antonio en esta cuestión, siempre me pareció (y así se lo decía a él) que aprovechaba poco a su primo hermano. Es decir, que si bien estoy de acuerdo con él en que hay que ir más allá, merece la pena aprovechar lo que personas como Herbert Simon han estudiado, porque lo han estudiado bastante bien. Y en lo que se refiere a las tareas de una escuela de dirección de empresas, esto es particularmente cierto. A Simon le preocupan algunos problemas que disecciona bastante bien, pero cuya solución sólo puede encontrarse más allá de lo que él se plantea. Quisiera a continuación tratar de ilustrar estas afirmaciones.

Decía Juan Antonio, específicamente referido al Programa Master, pero fácilmente ampliable a los demás, que: «un punto en el que estamos de acuerdo es en que queremos formar hombres de acción; con ello dejamos claro que, para nosotros, un Programa Master es un programa profesional» (1991, pág. 2).

Se habla a veces en el IESE (o en otras escuelas de negocios) de la propia institución como si fuera algo único, completamente distinto de las demás facultades o escuelas que componen una universidad. Esta no es la visión de Simon. Sin negar (evidentemente) las peculiaridades propias de la especialidad de cada una de ellas, dice que las escuelas de negocios no son más que una especie particular del género conocido como “escuelas profesionales”. Coincide en ello con nuestro ex-Rector Alfonso Nieto, quien en más de una ocasión en sus visitas al IESE había manifestado que algunas cuestiones problemáticas de esta institución, que en ocasiones presentábamos como muy particulares de la misma, a él no se lo parecían tanto, ya que encontraba muchos puntos en común con los problemas que veía en la Facultad de Medicina o en la Escuela de Ingenieros, otras dos escuelas profesionales de diferente especialidad.

La relación en una escuela profesional entre la teoría y la práctica es seguramente una de las cuestiones difíciles en estas escuelas. Decía Juan Antonio en la graduación de la tercera promoción del Programa de doctorado en Filosofía de la Acción Directiva que:

«Cuando iniciamos el programa, me parece que todos los que nos embarcamos en el proyecto teníamos una preocupación que, en el fondo, era la misma: la conexión entre la teoría y la praxis (como la expresaban los filósofos), entre ciencia pura y ciencia aplicada (como decían los científicos), entre conocimientos científicos y acción práctica (como la formulaban los del IESE, es decir, los profesores de una escuela profesional para directivos).

»También éramos conscientes de que el programa que estábamos iniciando venía a ser una “crianza en invernadero” de una “semilla metodológica” cuya misión última era la de servir de fermento en otros programas doctorales: los propios de aquellas facultades y escuelas que tratan con acciones humanas en ámbitos concretos» (1995, pág. 1).

Herbert Simon coincide en el objetivo fundamental, así como en el posible problema entre teoría y práctica:

«Las tareas de una escuela de negocios consisten en entrenar a personas para la práctica de la dirección (o de alguna rama especial de la dirección) como profesión, y en desarrollar nuevo conocimiento que sea pertinente para mejorar las operaciones de las empresas» (1967, pág. 1).

«La información y las habilidades pertinentes para la consecución de los objetivos de una escuela de negocios vienen de dos fuentes principales. Primero, vienen del mundo de la práctica: información sobre el entorno institucional en el que la profesión se practica, sobre los problemas del profesional, las habilidades que precisa y las técnicas que se han descubierto para manejar problemas profesionales... Segundo, una escuela profesional debe tener acceso eficaz a la información y las habilidades entre las ciencias que son pertinentes y contribuyen a la mejora de la práctica profesional... En una escuela de negocios, las ciencias pertinentes incluyen por lo menos economía, psicología, sociología, matemáticas aplicadas y tecnología de la información...»

Esta síntesis es difícil. Deberán coexistir dos tipos de personas, y su coexistencia puede no ser muy fructífera:

«Un sistema social que se deja libre gravita hacia una posición de equilibrio, o de máxima entropía, por así decirlo. Para una escuela profesional, la posición de la máxima entropía es aquella en la que la parte del profesorado que tiene formación en la profesión queda absorbida en la cultura de la profesión, mientras que la parte del profesorado que tiene formación en alguna de las disciplinas subyacentes queda absorbida por la cultura de la disciplina, dejando un profundo golfo entre ellas.

»Desgraciadamente, esta posición de equilibrio no permite que la escuela de negocios cumpla con su función de enseñanza e investigación de manera eficaz. El segmento "práctico" del profesorado... en lugar de ser innovador se convierte en un mero transmisor, con un pequeño retraso, de lo que es la práctica de los negocios casi actual... Similarmente, el segmento orientado a las disciplinas, se crea una dependencia de las mismas en objetivos, valores y aprobación.

»Todos los esfuerzos para evitar este estado de equilibrio mortal deben dirigirse a bajar las barreras que impiden la comunicación entre los dos segmentos...»

Juan Antonio sentía esta misma inquietud, corregida y aumentada como hemos puesto de manifiesto. Su anhelo en su actuación profesional era el de progresar (como dice el título de su lección magistral) en la síntesis entre humanismo, ciencia y tecnología. Ciencia y tecnología es esencialmente la dualidad que plantea Simon. Juan Antonio le añade el humanismo.

Por ello le pedía más a una escuela de negocios, consistentemente con su análisis del tipo de problemas que se dan en las organizaciones. Su punto de partida es, en este sentido, menos subjetivo que el de Simon, que se basa únicamente en su experiencia directa. El de Juan Antonio, en cambio, se basa en la distinción formal entre tres tipos de problemas: operativos o técnicos, explícitos o cognoscitivos y, finalmente, implícitos o motivacionales. Examinemos a continuación cada uno de ellos brevemente.

Un problema operativo es un tipo de problema para el que no es necesario tener en cuenta ni la eficiencia ni la consistencia. Es decir, no se produce ningún aprendizaje, ni por parte del tomador de decisiones ni por parte del "agente reactivo" (la entidad que produce el resultado deseado por el primero), o si se produce es el mismo en cualquiera de las posibles alternativas de acción. Por tanto, en este tipo de problemas se debe tener en cuenta únicamente la eficacia, es decir, el grado en el que se consiguen los resultados deseados en la interacción. Dicho de otra manera, «en el lenguaje ordinario, estos problemas son los que identificamos como problemas que aparecen cuando tratamos de manipular la materia inerte...» (1991, pág. 3).

No cabe ninguna duda de que el análisis de Simon se puede aplicar de manera particular a este tipo de problemas. Es más, en este tipo de problemas la ciencia de la que el profesional dispone para resolverlos es una ciencia relativamente madura, y que, por tanto, permite resolverlos con un grado de incertidumbre relativamente pequeño. En cualquier caso, el profesional necesita en su formación información y habilidades procedentes de la realidad y de las ciencias correspondientes.

A menudo, tanto desde un punto de vista teórico como práctico, los problemas reales de la dirección de empresas se analizan como si fueran de este tipo. Se cae en ello implícitamente siempre que se juzga una posible solución exclusivamente según la eficacia, sin otras consideraciones, cuando el problema en sí es sustancialmente más complejo.

Es evidente que hay que ir más allá. Hay otros tipos de problemas, como señala Juan Antonio: los explícitos y los implícitos. Los explícitos son aquellos problemas en los que se debe considerar el aprendizaje del tomador de decisiones. Corresponden a «los que tratan de satisfacer motivaciones (actuales) existentes en otras personas». Es decir, además de conseguirse el resultado propuesto en términos del tomador de decisiones, también se trata de satisfacer lo que el agente reac-

tivo (es decir, de la otra persona con la que se produce la interacción) desea de manera explícita. Finalmente, los problemas implícitos son aquellos en los que es importante, asimismo, el aprendizaje del agente reactivo. Corresponden a los problemas que «tratan de desarrollar motivaciones aún no existentes en otras personas»; es decir, hacer que éstos descubran lo que realmente quieren, y obtengan lo que realmente les conviene. En un lenguaje ligeramente distinto, se trata de conseguir que los subordinados «quieran lo que quiere el que les manda».

Es un principio fundamental en la teoría de Juan Antonio el que la dirección de empresas –de cualquier organización humana– implica la resolución de este tipo de problemas; lo que condiciona de manera considerable el proceso pedagógico para enseñar esta materia.

Las capacidades necesarias para resolver los tres tipos de problemas son esencialmente distintas. Para el primer tipo de problemas (los problemas operativos), hacen falta, dice Juan Antonio, sólo los contenidos de la memoria; los segundos, requieren virtudes operativas; y los terceros, requieren virtudes morales. Por tanto, el desarrollo de las virtudes morales será una de las tareas fundamentales de una escuela de dirección de empresas.

El aprendizaje en la toma de decisiones es un elemento fundamental en las escuelas de dirección de empresas. Ahora bien, las decisiones directivas deben perseguir tres tipos de objetivos:

- a- Resultados económicos, para los cuales, la ciencia posiblemente útil sea la economía.
- b- El aprendizaje de las personas, que (dentro de una organización) tienda a desarrollar y mantener la competencia distintiva de la misma. Las ciencias que pueden ser útiles para ello son la psicología y la sociología.
- c- El desarrollo de la confianza mutua, para la que es imprescindible la ética.

Observemos que el tercer nivel está ausente del planteamiento de Simon, lo que es consistente con sus postulados filosóficos. En cambio, es el elemento fundamental en las elaboraciones de Juan Antonio, que se da cuenta de cómo el desarrollo de esta confianza es imprescindible para el desarrollo de las organizaciones. De hecho, como él solía decir, incluso los economistas (Arrow es el ejem-

plo más citado) reconocen la confianza como un efecto externo de enorme valor, aunque no puede formar parte del esquema formal clásico del economista, ya que por definición no es un bien al que se le pueda poner un precio. ¿No será precisamente el desarrollo de la confianza lo que se precisa para, como pide Simon, bajar las barreras que impiden la comunicación entre los dos (o quizá tres) segmentos del profesorado?

La síntesis que tenemos que encontrar es «entre los fines específicos de acciones humanas concretas y el fin genérico propio de cualquier acción humana; entre la eficacia de una acción y su consistencia, es decir, su valor ético. Es la misma síntesis a la que nos estamos refiriendo al hablar de la que se tiene que construir entre humanismo y tecnología» (1995, pág. 4).

A menos que lo hagamos así, la síntesis acabará «siendo realizada en la práctica, y según su leal saber y entender, por algún decisor, que todo lo más habrá recibido consejos de “expertos en comercialización” (o en finanzas, o en cualquier otra área) que ignoran el aspecto ético de las acciones que aconsejan, y de “expertos en comportamiento ético”, que ignoran el aspecto comercial de las acciones que juzgan deseables» (1995, pág. 4).

El resultado de todo ello no puede ser bueno. La suma de dos análisis incompletos no es un análisis completo. El análisis completo debe hacerse desde el principio y teniendo en cuenta todas las dimensiones de un problema implícito.

Si queremos ser consistentes con este análisis, el punto central y más difícil de todos los procesos pedagógicos que tengan lugar en la institución será el de concebirlos como una ayuda positiva para que los alumnos desarrollen sus virtudes morales. Para lo cual se deben hacer esencialmente tres cosas, que en resumen él definía como:

- a- No poner obstáculos a ese desarrollo, analizando problemas de dirección de empresas de manera parcial o incompleta.
- b- Ayudar a evaluar correctamente las decisiones (incluidas las puramente personales), para lo cual la relación de amistad entre un profesor y sus alumnos es imprescindible.
- c- Dar ejemplo (1991, pág. 4).

Juan Antonio era consistente con esas ideas. Poco después de su muerte, se reunió en el IESE la VI Promoción del Programa Master, a la que yo pertenezco, para celebrar su 25 aniversario. Él había tenido con nuestra promoción una relación intensa, ya que le tuvimos como profesor en varias asignaturas, y actuó formalmente como director de estudios de algunos alumnos, entre los que tuve la suerte de contarme. Pero el comentario que estaba en todas las bocas, en dicha celebración, era la cantidad de contactos de todo tipo que tuvimos con él, dentro y fuera del IESE. Formalmente, y como profesor, corrección de informes escritos y discusiones posteriores (que le ocupaban una ingente cantidad de tiempo), consejos en lo que se refería a nuestra actuación en el Programa Master. Informalmente, hacía de director de estudios de los 32 alumnos que componíamos la promoción, organizaba tertulias los viernes por la noche, íbamos a cenar a casa de alguno, teníamos alguna salida algún domingo, y siempre completa disponibilidad en el despacho para comentar cualquier tipo de problema, fuera profesional y relacionado con el Programa Master o no. La amistad que decía que había que tener, la ayuda a evaluar correctamente las decisiones, el ejemplo, los aplicó con una coherencia envidiable. Haríamos bien en tratar de estudiar lo que pensaba, y en seguir este ejemplo.

Referencias:

- Pérez López, Juan Antonio (1991), «El desarrollo de capacidades personales y su conexión con la misión del IESE», documento inédito elaborado para el Programa Master del IESE.
- Pérez López, Juan Antonio (1995), «Teoría de la acción: un intento de síntesis entre humanismo, ciencia y tecnología», lección magistral en la Colación del Grado Master en Filosofía de la Acción Directiva.
- Simon, Herbert (1967), «The Business School: A Problem in Organizational Design», *Journal of Management Studies*, nº 4, págs. 1-16.

JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ COMO HUMANISTA

Alejandro Llano
Profesor Ordinario
Universidad de Navarra

Estaba yo dedicado unas semanas a investigar en la Universidad de Münster y allí, al norte de Westfalia, me llegó como por azar la noticia de la muerte del profesor Juan Antonio Pérez López. Cuando se experimenta un dolor muy fuerte, todas las demás circunstancias se convierten en dolores añadidos. En mi caso, se trataba sobre todo del cerco del idioma; aunque he vivido en Alemania más tiempo que en ningún otro país, salvo España; aunque le haya dedicado miles de horas de estudio, lectura y conversación, el alemán sigue siendo para mi un enigma; no apto, desde luego, para hablar de sentimientos llenos de matices y derivaciones. Creo que –sin dramatizar– me encontraba en una situación próxima al “desconsuelo”. No podía hablar de algo que me encogía el alma. Sólo me cabía entonces bucear en el hondón de la memoria y rescatar recuerdos que a veces sosiegan y otras hieren.

Conocí a Juan Antonio en octubre de 1960. Tanto él como yo, junto con otros treinta o cuarenta estudiantes universitarios y jóvenes profesionales, nos encontrábamos en un Colegio Mayor situado en Diego de León, 14, esquina Lagasca. Casi todos íbamos a iniciar los Estudios Institucionales de Filosofía y Teología que se piden a los miembros numerarios del Opus Dei, y que se realizan sin abandonar el propio trabajo habitual. Para mí, aquellas asignaturas iniciales de Filosofía eran algo así como “miel sobre hojuelas”, ya que empezaba entonces mis estudios de Filosofía y Letras en la Universidad Complutense.

Lo que es la inexperiencia. Quienes estudiábamos en la Facultad de Filosofía mirábamos con cierto aire de superioridad a los futuros ingenieros, geólogos, economistas y demás gentes que se movían –si acaso– entre el primer y segundo grado de abstracción. Pero el caso de Juan Antonio era aún peor: trabajaba en una empresa, y eso debía estar –según una expresión que años después le oí al profesor Polo– en el grado de abstracción menos uno. Nieto, hijo y hermano de empresarios, me consideraba yo –a mis diecisiete