JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ COMO CIENTÍFICO

Testimonio personal

Pablo Ferreiro de Babot
Profesor
Universidad de Piura, Perú

Desearía centrar mi exposición en lo que considero que ha sido el mejor aporte de Juan Antonio Pérez López a la Escuela de la que provengo, y, en la medida de mi conocimiento, también a otras escuelas similares de Latinoamérica que recibieron su ayuda tan pronto como se iniciaron. Con varias de ellas he tenido frecuentes contactos profesionales en los que amparo mi afirmación. Esos dos puntos a los que me voy a referir son:

1– El modo de solventar la inquietud común de ser capaces de enseñar a resolver los *problemas éticos* que puedan presentarse desde *cualquier área académica.*

2– La manera de ofrecer la asesoría individual a los alumnos de los programas de Maestría, para hacer posible la *enseñanza personalizada* que tenemos como objetivo institucional.

1. Etica en todas las áreas

¡Cuántas veces le habremos hecho a Juan Antonio esta pregunta!: ¿Cómo puede un profesor de Marketing, o de Finanzas, transmitir conceptos éticos a través del desarrollo de sus sesiones, y, sobre todo, a través de los problemas prácticos que puedan surgir en las consultas o en la discusión de los casos que se exponen a los participantes?

Su respuesta era siempre de este tipo: «Dar ética no es dar una pincelada de "moralina", como suele decirse despectivamente, un baño superficial, unos consejos finales, al desarrollar un caso, a modo de moraleja». Tampoco le parecía adecuado tratar los temas técnicos por una parte y la doctrina ética por otra, incluyendo, si se quiere, unos cuantos ejemplos de aplicaciones. «Eso –comentaba, en su lenguaje siempre directo y a veces algo agresivo– sería como una "esquizofrenia", porque separaría artificialmente lo que en la realidad se da unido.»

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

Emprender la tarea de una *evaluación ética* de las decisiones, decía, es idéntico a realizar una *evaluación real* de las mismas. Y traía a colación la conocida dificultad que tenemos los hombres para considerar *todos* los aspectos de la realidad sin contentarnos solamente con aquellos que resultan más aparentes o constatables a través de los sentidos, especialmente cuando apremian. Si en la realidad práctica se separa lo urgente de lo importante, resolviendo sólo lo primero, tendremos descrita la conducta del animal– él concretaba en la rata), que sí decide de ese modo (una persona no sobreviviría mucho tiempo con un esquema de este tipo). Es una mala solución (se refería a los que le escuchábamos en ese momento) que los temas reconocidamente importantes, e ineludibles para cada uno, se encarguen a otros. Y concluía rotundo: «eso no es profesionalidad en una escuela de dirección» (sí podría serlo, en cambio, si se tratara de una escuela puramente teórica).

Juan Antonio aprovechaba algunas intervenciones de los asistentes a la discusión de un caso para hacernos caer en la cuenta, salvada la persona, de los reduccionismos implícitos que se escondían detrás de afirmaciones aparentemente inocentes, como frases hechas o lugares comunes que se repiten con tan buena intención como superficialidad al tratar temas humanos. Ahí no permitía ningún supuesto, y, a la vez, exigía ser exhaustivo en la consideración de los datos proporcionados. No se puede suponer que la realidad sea así o asá, decía, sino que es como es, y ¡Ay de mí si no la acepto!, porque me caerá encima con todo el peso de los hechos, más el de mi ingenuidad.

Por mi parte, procuraba no perderme ninguna de sus intervenciones, porque aprendía mucho y me daban tema para profundizar luego en conversaciones tan sabrosas como interminables y agotadoras para mí, pues mientras, él permanecía incansable.

Por sobre otros aspectos, me fascinaban las síntesis brillantes que solía hacer entre lo más divino y lo más humano, y lo grandioso es que lo hacía con rigor, como científico, aportando datos y explicitando las causas. Por ejemplo, tengo entre mis apuntes estas notas:

«Para hacer ciencia –y la ciencia aplicada lo es–, hay que hacer abstracciones o supuestos, que no existen en la realidad pero que facilitan su intelección, y así se construyen modelos que sólo son ciertos con las condiciones supuestas.» Hasta aquí no aportaba nada nuevo, pero añadía a continuación:

«Entrenar en términos de la realidad es enseñar a usar el *entendimiento.*
Entrenar en términos de la acción es aprender a aplicar la *prudencia.*
Entrenar en términos de los modelos es hacer *ciencia.*»

Y proseguía: «No se puede confundir evaluación ética con evaluación sobrenatural, o religión, que es *imprescindible*, y la *más valiosa* por cierto, pero que se ubica en un plano distinto y *superior* del meramente natural que aquí consideramos.

»Tampoco se puede confundir evaluación real con evaluación técnica. Ambos planteamientos –señalaba– eluden agotar la realidad objeto de estudio, uno por exceso y el otro por defecto.»

Permítanme añadir, y en algún caso repetir, unas frases más, aun a costa de caer pesado.

«La decisión y el plan de acción son únicos, es decir, no puede haber una decisión para ganar dinero, otra para saber más y otra para ser bueno... Cada vez que tomo una determinación práctica y la ejecuto, o sea, cada vez que decido, se ven afectados los tres planos de mi realidad personal, que se hacen presentes a través de las necesidades materiales, cognoscitivas y afectivas.» (Los tres planos o niveles a los que hace referencia, son los que establece su modelo acerca de las interacciones humanas, que tan útil resulta para analizar la conducta y las consecuencias que de ella se derivan, incluso aunque no sean directamente buscadas.)

Estas frases tan rotundas, y a la vez polémicas, expuestas en el ámbito amable y cordial característicos de su magisterio, suscitaban siempre discusión, preguntas y solicitudes de mayor abundamiento.

Y así, año tras año, se desarrollaban los seminarios para profesores que impartía en Lima, Piura, Bogotá, Buenos Aires, etc. Los asistentes a dichos conversatorios podían ser cuarenta personas –más, no le gustaba– o tan sólo una, y no cambiaba la intensidad o la profundidad según el número de participantes.

Su talante generoso mostraba el arte que se daba para servir. Rasgo que hemos visto también en tantos otros profesores visitantes, y que refleja con perfección el espíritu del IESE, su *alma mater.* Como verdaderamente no hay palabras para agradecerlo, procuramos corresponder ayudando a quien nos lo solicita.

Medía su productividad por su rendimiento, por sus horas de ocupación, no por el número de oyentes. Y así ha compuesto, en verdad, muchas "sinfonías para uno", de las que no hay más testigos que los propios interesados, y éstos son decenas.

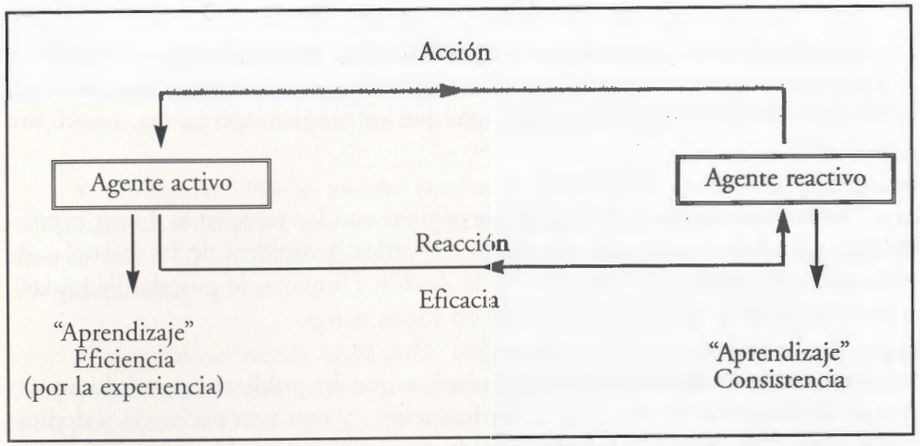
Conservamos también cientos de páginas con los resúmenes de sus exposiciones, que han constituido la *falsilla* de varios profesores de las Escuelas de Dirección (Escuelas de Gobierno de la Acción Humana, le gustaba llamarlas), que a su abrigo y aliento han crecido en varios países.

De esta manera –entre las notas técnicas que iba publicando, más los apuntes de la discusión de los casos y conferencias–, y con una paciencia y dedicación admirables, por su parte, ha logrado que bastantes profesores interiorizáramos (hiciéramos propios) esos conceptos sencillos de entender, pero difíciles de operativizar (convertir en práctica), en las diversas áreas. Así, por ejemplo, en Perú, en la Escuela de Dirección que depende de la Universidad de Piura, contamos con profesores capaces de hacer un análisis completo (real) de una situación también completa (hasta donde sea posible conocerla), y de llegar hasta las últimas conclusiones –las éticas–, en las áreas de Factor Humano (ahora esa área se denomina Gobierno de Personas), Control, Finanzas y Política de Empresa. Tenemos profesores haciendo el Doctorado de la Acción de la Universidad de Navarra, en las especialidades de Finanzas y Marketing. Próximamente vendrán los correspondientes de Análisis de Decisiones y Operaciones. El trabajo, desde luego, no está terminado, pero sí nos parece que encauzado y orientado con unidad de criterio.

No querría que mi intervención en este homenaje pudiera parecer un conjunto de automenciones y de elogios ininteligibles para no iniciados. Por ello, me gustaría destacar, aunque sea muy someramente, la utilidad del modelo con el que Juan Antonio conceptualiza la acción humana, para ayudar a *hombres de acción* –los empresarios– a entender que *la ética es intrínseca a su obrar.* Para ello trataré de describir el modelo del modo más sencillo, breve, y espero que fiel, que me sea posible.

El esquema mínimo con el que graficaba la interacción humana en sus clases, era el siguiente:

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei



He experimentado personalmente la potencia didáctica de este esquema, ya que resulta muy claro para explicar a los participantes cuáles son las *consecuencias completas* de sus decisiones, para así enseñarles a evaluar *integralmente* su acción individual. Se hacen patentes tres tipos de evaluaciones:

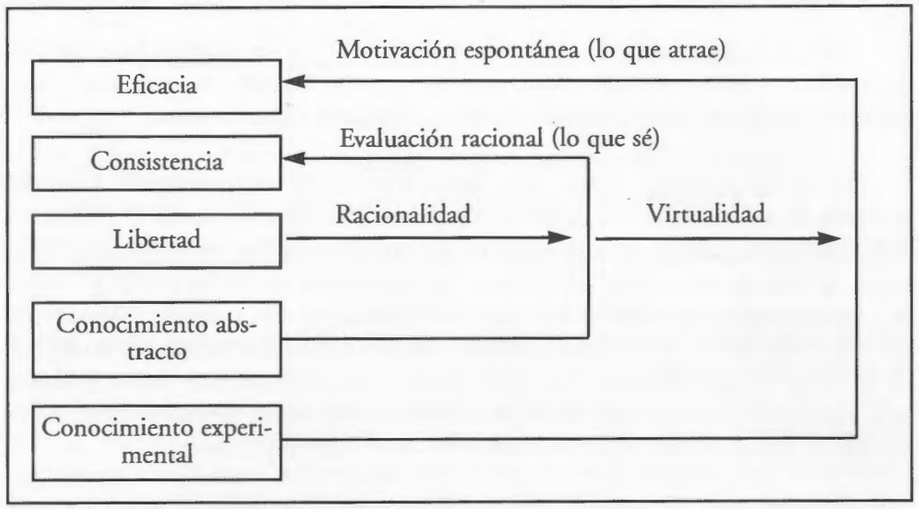
1– De las consecuencias inmediatas, llamadas *Eficacia* (que pertenece al campo de estudio de la economía).

2– De las consecuencias para el decisor, su *aprendizaje* o *Eficiencia.* (Es el campo de interpretación de la ética.)

3– De las consecuencias para los afectados por la decisión, es decir sus cambios o *aprendizaje.* Es la *Consistencia* (y la ciencia que las interpreta, la sociología).

Siguiendo este esquema o "antropología mínima" de Juan Antonio, la consistencia también mínima devendría de cumplir aquello que también dicta el primer principio moral: "No hagas a otro lo que no quisieras que te hagan a ti" (nótese que mencionamos la *acción* y la *intención*). La consistencia máxima sería: "Haz a otro lo que quieres para ti" (queda claro, por otra parte, la superioridad infinita de la caridad cristiana: "Ama al otro como Cristo te ha amado").

Este esquema mínimo lo graficaba del siguiente modo:



Y terminaba diciendo que *actuar con consistencia es actuar con ética personal.* De esta manera, ante los ojos de los empresarios aparecía un concepto de por sí complejo y abstracto, convertido en un esquema gráfico y comprensible. De ahí a hacer ver que la ética es asequible, y luego que es necesaria para todos, y acto seguido que hay que pensar y formarse para no ser injusto en las decisiones que uno toma, etc., es ya cuestión de pasos. Uno de estos pasos es indudablemente la suerte, convertida en un amigo cercano dispuesto a ayudar (sin ello no se avanza mucho).

Me parece que vale la pena dedicar unos minutos a explicar algunos conceptos de la figura anterior, tal como los entendía el autor:

Comencemos por la *libertad*, que, como sabemos, es capacidad de *querer* (no de hacer).

Para que la libertad pueda influir en las decisiones, requiere de la *racionalidad*, (él la llamaba «Capacidad de buscar alternativas y de hacer evaluaciones, partiendo del conocimiento abstracto y de la situación concreta»). Pero también es necesaria la *Virtualidad* («agallas del espíritu», la llamaba), que es la fuerza para controlar el comportamiento espontáneo, es decir, el autocontrol. La virtualidad es lo que los clásicos llamaban hábitos o virtudes, y, de hecho, la virtualidad se desarrolla realizando asunciones de *costes de oportunidad* (pagando el precio del sacrificio de grati-

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

ficaciones inmediatas –decía– que deberé posponer, o a las que, incluso, deberé renunciar, si quiero ser coherente con los principios antes enunciados). Juan Antonio emplea la palabra virtualidad como sinónimo de virtuosidad.

La virtud, señalaba, *es una*, visto desde el punto de vista del sujeto. Cuando se habla de clasificaciones o aspectos, es que se está mirando desde el punto de vista del objeto. (Detrás de la división de las virtudes, muchas veces, decía, se descubre la "manía esencialista" de reducir la existencia a un hecho inerte y "cosista". Apunto que recomendaba leer, para profundizar en esta cuestión, «Metafísica del bien y del mal», de Carlos Cardona.) Esta consideración acerca de la unidad de la virtud es muy aleccionadora para quien desee mejorar, pues no se le abren muchos frentes simultáneos, sino que tan sólo es necesario centrarse en el servicio que se presta al *otro, y por él mismo*. Eso es lo más importante.

Cuando los participantes se manejaban con soltura con el modelo, al haberse familiarizado con él, daba un paso más y decía que hasta ese momento el estudio de las interacciones humanas se había realizado como si sólo ocurriera una vez, es decir, de modo estático, pero que en la realidad la interacción es repetida, siendo preciso adoptar un punto de vista dinámico, y es ahí donde tienen lugar los cambios o aprendizajes antes aludidos, y ocurre entonces que la interacción modifica la racionalidad y la virtualidad.

La parte ardua de su explicación prácticamente terminaba aquí. Solía aliviar el esfuerzo exigido a los alumnos sirviéndose de muchos ejemplos extraídos de los casos anteriormente vistos y respondiendo con amplitud a las preguntas que le exponían.

Poco a poco, pero con continuidad e insistencia, llamaba la atención sobre los juicios éticos que los propios participantes formulaban, a veces casi sin darse cuenta, a propósito de las decisiones de los protagonistas del caso en cuestión. Entonces solía remarcar que la calificación ética de una conducta sólo es posible, y, a la vez, se hace patente, al trazar planes de acción concretos y completos, o sea en la *implementación*, ya que sobre lo abstracto no hay ética, pues no puede haber juicio práctico sobre algo que no existe, que no es real.

Para terminar este recuento de su teoría, sólo deseo añadir que el conjunto de las actividades e interrelaciones individuales repercute en la empresa del modo que se expresa en el siguiente Cuadro:

Acción individual	Empresa
Eficacia	Produce beneficios
Eficiencia	Desarrolla competencia específica distintiva
Consistencia	Genera confianza entre los partícipes

El único sustento de la *confianza mutua*, condición de trabajo para el crecimiento en el tiempo de la eficacia, es la virtualidad (externalidad principal sobre la que ha tratado uno de los últimos premios Nobel de Economía, y también el escritor Francis Fukuyama). Confiar en los sentimientos de los demás, concluye Pérez López, es imprudente, pues los sentimientos son inestables. Puedo, en cambio, fiarme de las virtudes de otro, puesto que una persona es fiable en la medida en que es virtuosa, es decir, libre (y es interesante, por cierto, considerar que una empresa es fiable si lo son quienes la componen, y se deriva mucho ahorro de la confianza al prescindir de bastantes controles...).

Pero no son suficientes estas consideraciones para lograr que las personas tengan un comportamiento acorde con su naturaleza, esto es, ético. Una vez aceptado, y entendido, que es imprescindible comportarse de manera consistente, se trata de desarrollar las virtudes que sí permitirán esa conducta. Hago notar que Juan Antonio era un ferviente partidario de que en las Maestrías se dictara teología, incluso él contaba que una de sus mayores satisfacciones había consistido en impartir unas lecciones de "Cristianismo práctico", que consistían sustancialmente en explicar quién es Dios y cómo tratarle. Pero dejaba bien claro que ni esas lecciones, ni eventuales cursos de deontología, deberían suplir el dictado de una antropología básica que conectara de forma clara los planos económico, sociológico y ético en los que se puede estructurar la realidad del hombre que interactúa con otros hombres.

Le preocupaba a Juan Antonio el miedo, que de alguna forma manifestábamos, a meternos en honduras, pues resulta complicado tratar acerca de las *intenciones*, y eso precisamente son las *motivaciones* humanas, tema tan querido para él y, podría añadirse, tan emblemático para quien haya asistido a sus clases. El nos animaba a "coger al toro por las astas" y a "tirar" de los temas, desde cualquier ángulo, con coherencia. Y nos espetaba que, si no éramos capaces, segura-

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

mente sería porque teníamos miedo al compromiso de ser consistentes en todos los ámbitos de nuestro desempeño. Y acto seguido se ponía a nuestra disposición para deshacer uno a uno los grandes o pequeños "nudos" que pudieran impedirnos pensar bien.

La ética, sin embargo, no son simples buenas intenciones, es decir, buenas intenciones mediocres –de enano, decía–, sino que requiere ciencia, como hacer un edificio bien hecho requiere cálculo. Pero la verdad es, añadía, que no hace falta tener mucha ciencia para acertar en la ética. Lo grave es *no mirar* (como en un avión sería no mirar el altímetro). Lo peor que le puede ocurrir a una persona es que se meta en una línea experimental que le produzca satisfacciones (adicciones), y que a la vez le deteriore (aísle). Graficaba así la conducta que se deriva de buscar la *eficacia oportunista*, en su terminología, la eficiencia sin consistencia, o en lenguaje vulgar, la astucia desaprensiva. Se habría iniciado, en definitiva, el *aprendizaje negativo.*

Quien haya tenido la oportunidad de trabajar, siquiera sea un poco de tiempo, con nuestro personaje, sacaba más pronto o más tarde una idea clara, aunque sólo fuera una, esto es que la conservación y el desarrollo de la persona se dan cuando ésta se mueve por *motivación racional por motivos trascendentes.* En definitiva, para ser ético es imprescindible estar movido por motivos trascendentes, y cuando alguien se esfuerza por acrecentarlos, está en buen camino para que su comportamiento sea siempre ético, y el que lo sea siempre dependerá precisamente del desarrollo que haya logrado en su racionalidad y en su virtualidad. En esto consiste, propiamente, el desarrollo profesional.

En definitiva, ser capaz de tratar los temas éticos en todas las áreas es algo que viene exigido por el propio rigor científico del análisis de la decisión, es decir, por la naturaleza de la *realidad.* Ignorar ese aspecto sería, como hemos señalado, una abstracción incompleta, impropia de un científico serio.

Pero la investigación tiene una condición que se da por supuesta, y que normalmente no se la considera, y es que ese estudio surge del interés por saber la solución de un *problema*, que es real al menos en quien lo estudia. Hay, por tanto, un interés *personal* que *compromete*, pues cuando entra la persona, no puede soslayarse el nivel ético de la realidad, y si se ignora se incurre en lo que llamábamos una abstracción incompleta.

Tampoco cabe, por cierto, ignorar el nivel social o económico de la realidad objeto de estudio. De ahí se deduce que es preciso tener en cuenta los cambios internos y externos en las reglas de decisión de los agentes (usando la terminología de Pérez López), o *aprendizajes* (cambios). Precisamente la ética busca no deteriorar la calidad motivacional de los mismos, esto es, que su aprendizaje no sea negativo: vicios (en el sentido de *malas intenciones*), porque entonces se deterioraría lo más significativo de la realidad, esto es, su titular, la persona.

Etica y realismo son lo mismo. Quitar la ética es prescindir del impacto de los hechos en los hombres. Punto de vista ético es sinónimo de punto de vista real.

Etica no son normas, sino *ascética* (*training* en lenguaje moderno), esfuerzo. Y aquí venía su "salto alto": en el plano sobrenatural eso es lo que han hecho los santos, con la ayuda de la gracia: perder el miedo a meterse en la realidad (primero la personal), y tratar de cambiarla poco a poco.

El ascetismo en la profesión es imprescindible. No estamos hablando de deontología (o normativa), sino de aprender a tratar los problemas con el punto de vista correspondiente, esto es: *competencia.* Por ejemplo, un directivo de una empresa no puede tratar los problemas de personal como un capataz, igual que un médico no puede actuar del mismo modo que un enfermero, aunque ambos, capataz y enfermero, tengan muy buenas intenciones y sean muy buenas personas. Por tanto, el primer paso de esta ascética que hay que desarrollar en los alumnos consiste en el estudio exhaustivo de los casos, quizás en una primera fase deberán ser secuenciales para facilitar la reflexión sobre los "huecos" y los "puentes falsos" del propio proceso lógico. También forma parte de la ascética el desarrollo de las virtudes humanas necesarias para el ejercicio adecuado y justo de la profesión, que depende del puesto concreto que se ocupe en una empresa determinada. Hacer esto con personas dedicadas a la acción en las empresas es más fácil que en otras profesiones. Es fácil hablarles de templanza, por ejemplo, porque si no, no sabrán fijar objetivos que identifiquen a las personas (nadie se identifica con los caprichos o manías de un directivo).

Para poder dar ética en todas las áreas (siempre estamos hablando de un profesor de una Escuela de Dirección), es preciso:

a– Saber cómo es la "regla de decisión" del que opera: es decir, repitiendo una vez más, antropología (teoría de la acción y de la organización).

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

Juan Antonio insistía aquí que hay que quitarse paradigmas triviales derivados de complejos y prejuicios, desarrollando confianza en la razón, aprendiendo a razonar, esto es, a mirar la realidad tal cual es.

b– Tener casos "ricos", con actores completos, con datos suficientes. Un caso que plantee, por ejemplo, decisiones técnicas puras, no es un caso, sino un ejercicio, imprescindible seguramente para que algunos alumnos se nivelen, pero insuficiente para enseñarles a gobernar personas.

Después de cumplir ambas condiciones, un profesor prudente debe asegurarse de la calidad de sus juicios éticos, y para ello obtendrá una luz invalorable de la moral cristiana.

2. Enseñanza personalizada

Coherente con su planteamiento, Juan Antonio añade que el trabajo del profesor debe contemplar también la realidad completa sobre la que trabaja, es decir, el alumno. Así se entiende que para él la preceptoría o asesoría tiene que partir del propio contenido del trabajo, de la asignatura.

El objetivo de esas conversaciones es *enseñar a pensar* con realismo, nada más y nada menos, pues para ello es preciso desarrollar en el discente virtudes intelectuales (aquellas que facilitan su buen uso, por ejemplo, la Prudencia en la toma de decisiones) y virtudes morales (tales como la Fortaleza, la Templanza y la Justicia en la conducta, de las que se derivan muchas más). Con una insistencia que nunca le agradeceré bastante, Juan Antonio nos repetía una y otra vez que hay que enseñar a los alumnos a solucionar problemas reales –eso es pensar–, por ejemplo a través de los exámenes, procurando meterse en los razonamientos de las personas. Hay que preguntarles a cada uno –decía– no qué saben o qué aprendieron, sino *qué hacer aquí*: ejercitarles en la virtud de la prudencia (intelectual y moral), y añadía que solía encontrarse con personas que hacían abstracciones por temor a equivocarse, o por miedo a quedar mal, es decir, por falta de virtudes y que estos "atoros" había que localizarlos uno a uno y deshacerlos, pues la cabeza, o se utiliza para saber qué hay que hacer –y eso requiere humildad– o se usará para justificar lo que se quiere hacer, y eso es racionalizar. Con esta concepción está claro que para él los exámenes-test son una aberración: el recurso fácil del profesor "difícil" (flojo, o mediocre, o racionalista), que también tiene miedo a equivocarse o a complicarse. El examen bien puesto, decía, cuesta más al profe-

sor que al alumno. Estas reflexiones, desde luego, nos daban mucho que pensar... pero hay que entenderlas en su contexto sin absolutizarlas retóricamente.

Cuando dictaba clase a los Master *full-time* que tenemos en la Universidad de Piura, observé en varias ocasiones que si un alumno le hacía una pregunta del tipo "supongamos que...", le decía que no supusiera nada, que partiera sobriamente de los datos con los que contaba, pues pensar no es imaginar ni usar la fantasía, ni tampoco calcular, y que tiene, felizmente, una característica diferencial, y es que siempre cuesta. Es más duro enseñar a pensar que trasladar información (eso se puede estudiar, es cuestión de tiempo). Un problema real, para el profesor, es un alumno, y puede tomarse el trabajo de pensar en él o no, o, al menos, de aprender a pensar en él o simplemente pasar de largo y darlo por supuesto (el que otro se ocupará de él): eso, una actitud u otra, define seriamente lo que todo el mundo busca: la *calidad* (en el producto y en el productor).

¿Y esto cómo se hace? Yo le he visto poner tres, y hasta cuatro informes escritos sobre casos, en el curso que dictaba en el Master del IESE, y le he visto corregirlos uno a uno, haciendo anotaciones al margen sobre afirmaciones gratuitas o sobre juicios insuficientemente fundados en los hechos reales (los que describía el caso en cuestión). Algunas de esas acotaciones eran duras, por ejemplo: «eres prejuicioso», o «esto que dices es retórica: si no añades nada concreto, nadie te tomará en serio». Además, entregaba una nota personal dando un diagnóstico más completo acerca del modo de buscar y encontrar, y, sobre todo, implementar las soluciones adoptadas por parte del alumno.

Como había varios informes, esas misivas de Juan Antonio a los participantes hacían referencia a los escritos que antes les había enviado, animándoles con los progresos y haciendo hincapié a lo que faltaba por lograr. Y esto a todos y cada uno de los matriculados. Por cierto que aquí no acaba la cuestión, pues además mantenía una conversación con cada uno de los interesados para escuchar sus "descargos" y asegurarse que habían entendido bien lo que les había querido decir.

Obviamente, es fácil de imaginar que los muchachos se sentían conmovidos por una dedicación especializada de tal naturaleza, y entendían que eso es un ejemplo de cómo hay que tratar a las personas, entrando en sus razonamientos y en su terminología, para poder realmente ayudarles. Una actuación

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

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

Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei

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