

JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ VISTO DESDE EL 2016

DECISIONES CONSISTENTES, CONFIANZA Y HUELLAS



JOSEP MARIA ROSANAS
Profesor Emérito de
Contabilidad y Control, IESE

¿Buscas un análisis de problemas efectivo?
¿Necesitas un sistema de incentivos que supere los indicadores y se base en la confianza? ¿Quieres evitar que tus decisiones dejen una huella negativa en otras personas? Las respuestas se hallan en las aportaciones originales del profesor **Juan Antonio Pérez López** (1934-1996), que han mejorado sustancialmente el arte de dirigir.

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS •
ANÁLISIS DE DECISIONES • CONTABILIDAD
Y CONTROL

Sin ánimo, por supuesto, de menospreciar a nadie, no es demasiado aventurado afirmar que lo que hizo el profesor **Juan Antonio Pérez López**, tanto en docencia como en creación de conocimiento (evito la palabra *investigación* porque, hoy en día, suele significar cualquier cosa menos creación de conocimiento), es quizá lo más original que se ha producido en el IESE. Comenzó su labor en la primera época y la mantuvo hasta su fallecimiento, de una manera propia, peculiar, y muy estructurada, aunque a veces no se viera porque el personaje era un torrente de palabras, tanto oralmente como por escrito, y podía parecer que soltaba diferentes afirmaciones inconexas, todas ellas sensatas, generalmente atractivas, pero sin relación lógica entre ellas. Y no. Lo que decía tenía una estructura lógica muy sólida detrás. Lo cual, ya entonces, era poco frecuente en el mundo de la dirección de empresas y, hoy, se ha convertido en una rareza.

Cuando una institución como el IESE empieza, hay que comenzar por copiar bien lo que hacen los demás y por esforzarse en llegar a hacerlo un

poco mejor que ellos. Se debe progresar no repitiendo mecánicamente lo que han hecho otros, sino volviéndolo a pensar desde el principio. Y cuando se sabe hacer esto, se puede empezar a idear cosas nuevas.

Pero no siempre se hace. Dejarme poner dos ejemplos de cómo no se hace. Cuando realicé el doctorado en Estados Unidos, tuve que asistir a un curso de una cierta materia cuyo libro de texto básico era uno que ya conocía porque se había dado en un curso de la misma materia que había realizado aquí. Yo hubiera querido ahorrarme este curso para poder ir más deprisa en mi doctorado, pero mi *adviser* me dijo que de ninguna manera, que ese curso había que hacerlo porque era básico y porque el profesor era muy bueno y se podía aprender mucho de él. Efectivamente, las dos cosas fueron ciertas: al profesor, años después, le dieron un Premio Nobel y nunca me arrepentí de haber asistido al curso. ¡Qué diferencia con lo que había visto aquí! El profesor de allí (que, además, tenía relación personal con los autores) se sabía todos los recovecos del libro y conocía a fondo todas las referencias que salían en él. Una clase fantástica. Bueno, pues lo que ocurría era muy fácil: el profesor de aquí no sabía (o quizá no podía, por



LAS DECISIONES SE PONEN EN PRÁCTICA A TRAVÉS DE PERSONAS, Y TODO LO QUE TIENE QUE VER CON ELLAS ES UNO DE LOS CRITERIOS DE MAYOR IMPORTANCIA

sus circunstancias personales) copiar bien, y el de allí, sí. Porque, en ambos casos, dar el libro de otra persona es copiar, como hemos hecho todos muchas veces, pero hay que hacerlo bien, a fondo, no sólo la superficie.

El segundo ejemplo es el recuerdo de un viejo profesor de Finanzas de Harvard entre sorprendido y horrorizado porque, en Europa, decía él, “¡dan los casos que damos nosotros, pero no conocen la literatura básica de finanzas!”. O sea, copiábamos mal. Solo la superficie, de nuevo. Una historieta más o menos interesante, sin ningún contenido conceptual detrás.

El profesor **Pérez López** sí copiaba bien. En algún sentido, incluso demasiado bien. Porque no podía evitar darle vueltas a las cosas y encontraba razones y razonamientos que los autores copiados no sabían. Y si tenía algún defecto en este sentido, era que en el producto final era difícil distinguir qué era suyo y qué no. Su poca afición a citar contribuía, por supuesto, a confusiones de este tipo. Pero se conocía muy bien la literatura. Muy bien. Era (lo decía él mismo) una “rata de biblioteca”, aunque, obviamente, no se quedaba en esto, ni mucho menos.

En este sentido, quisiera resaltar dos áreas a las que él dedicó muchos esfuerzos y que son particularmente importantes en el mundo actual, en parte porque hay cuestiones que han ido en una dirección en la que hacen más falta que nunca las ideas del profesor **Pérez López**.

La primera es la que tiene que ver con el curso que él, en su momento, bautizó simplemente como Análisis de Casos y que hoy se llama ASN, en español, o ABP, en inglés. No es fácil expresar en palabras de qué trata el asunto. Y es que, en parte, va de que en los problemas importantes, hay cosas muy difíciles de expresar en palabras (como me ocurre a mí ahora para hablar del tema) y no digamos ya de cuantificar en números. Lo que él trataba de enseñar allí (y otros hemos intentado hacer lo mismo, aunque la mayor parte de las veces no hayamos llegado a su altura y a veces nos hayamos desviado de sus objetivos

fundamentales) era, simplificando un poco, que: (1) hay una manera de pensar en los problemas que clarifica las posibles decisiones por tomar y su análisis; (2) que, para ello, hay que esforzarse en pensar en las consecuencias no buscadas de la acción, que son, con mucha frecuencia, desfavorables y pasan factura a largo plazo, o incluso a corto –es decir, que no es oro todo lo que reluce y que hay que evitar ser ingenuo y ver sólo lo inmediato–; (3) que, por tanto, es preciso sopesar diferentes criterios, algunos obvios y otros que no lo son tanto (por decirlo suave), algunos cuantitativos y otros cualitativos, y de todas las clases y especies, y (4) que las decisiones se ponen en práctica a través de personas y que, por lo tanto, todo lo que tiene que ver con ellas, sus capacidades y su identificación con la organización es, en general, uno de los criterios de mayor importancia.

Quisiera insistir en que, cuando él explicaba estas cosas, lo hacía como si fueran conceptos “estándar” que procedían de la Harvard Business School (HBS) o de cualquier otra escuela y que, por decirlo así, los académicos del resto del mundo conocían perfectamente. Pero no. Una buena parte era elaboración suya, a partir de algunas ideas que, sí, las tomó principalmente de la HBS y de la Carnegie Mellon University.

Es imposible, como digo, ponerlo todo en palabras brevemente, pero digamos que hoy este tipo de enfoque es más necesario que nunca, porque se nos están olvidando los conceptos anteriores al pretender obtener la eficacia a corto plazo por encima de todo.

La segunda cuestión está muy relacionada con la primera, aunque pueda no parecerlo, y tiene que ver con la que entonces era su área, la de Control. Más allá de la contabilidad financiera o de costes, él veía el sistema de evaluación e incentivos como la herramienta de dirección por excelencia. Y, de nuevo, tomando prestados los fundamentos de la HBS, copiaba bien y llegaba más lejos, al menos, en dos aspectos.

Copiaba bien la base formal de los sistemas: los indicadores, que son

más viejos que la tos, pero que, hoy, para que parezcan nuevos, se les llama “métricas” (palabra inadecuada donde las haya, por cierto).

El análisis de ver a qué conduce juzgar y premiar o castigar a un directivo con unos indicadores determinados era la base del enfoque convencional de sistemas de control. Para él, lo que proponía este enfoque era hacer lo mismo que ya hacía **Aristóteles** en la *Política* con su análisis de las diferentes constituciones de las ciudades-Estado griegas. Lo era, claro. Hasta aquí, copiaba bien, mejorando el original en matices que podían llegar a ser importantes. Pero iba mucho más allá cuando, en primer lugar, argumentaba que, como es imposible encontrar indicadores que expresen todo lo que queremos que el directivo haga, no queda más remedio que fiarse de los sistemas informales basados, esencialmente, en la confianza mutua entre directivo y dirigidos. Es decir, en factores subjetivos que tanto horrorizan a algunos “modernos” que no se han dado cuenta de que, en este mundo, no hay nada importante que sea “objetivo”.

Hoy es más importante que nunca recordarlo, porque él ya sabía que los indicadores cuantitativos, por sí solos, no conducen a ningún sitio. En cambio, el mundo de la dirección ha parecido empeñado en tratar de mostrar cómo, con los indicadores adecuados y en cantidad suficiente, se resuelven los problemas. Afortunadamente, parece que este absurdo está empezando a remitir y hay ya un número notable de empresas que están prescindiendo de sistemas que no funcionan ni pueden funcionar.

En segundo lugar, iba más lejos que el enfoque convencional cuando introducía con rigor la dinámica, es decir, el efecto en el futuro de las decisiones presentes. El aprendizaje de las personas, que es algo que ocurre inevitablemente. Para bien o para mal, e igual que **Heráclito** decía que no te puedes bañar dos veces en el mismo río porque las aguas ya no son las mismas, no puedes tratar dos veces con la misma persona porque la vez siguiente ha cambiado, ha aprendido

algo desde el punto de vista intelectual (como es obvio), desde el punto de vista de las habilidades (también) y, sobre todo, desde el punto de vista de las actitudes.

Insistía en un concepto que es en realidad suyo (aunque también tiene antecedentes en la literatura académica convencional): el “aprendizaje negativo”. Por cierto, muy citado por los que lo escucharon y, con frecuencia, mal interpretado. Esencialmente, consiste en que si dos personas interaccionan (pongamos por caso, jefe y subordinado, aunque es generalizable a cualquier otra relación) y, después de hacerlo, una (por ejemplo, el jefe) queda muy satisfecha porque se han obtenido los resultados que deseaba, mientras que la otra queda muy poco satisfecha porque no se le ha premiado adecuadamente, o porque no cree que su trabajo sea ese, o porque no ve que lo que se ha conseguido sirva para nada bueno, tenemos un caso de aprendizaje negativo. La próxima vez, al jefe que ha quedado satisfecho de los resultados y quiere volver a conseguirlos le costará más lograrlo, porque el subordinado se lo irá poniendo cada vez más difícil.

Y podemos llegar, habría que recordar hoy de manera especial, al estado que otros han llamado de *pseudocontrol*: cuando todas las variables medidas dan los valores que se pretendía, pero el sistema no funciona. O, lo que en el ámbito del derecho se ha llamado ley sin justicia (*law without justice*), a lo que en el mundo actual podemos estar acercándonos peligrosamente.

Resumiendo en tres frases, el profesor **Juan Antonio Pérez López** advirtió de tres cosas que hoy, a quien esto escribe, le parecen más importantes que nunca: que para tomar una decisión hay que tener en cuenta todas las variables de un problema y no solamente las que explícitamente nos interesan, que el basarse únicamente en sistemas formales supuestamente objetivos no es posible y que cualquier cosa que hagamos hoy, como diría el profesor **Rafael Andreu**, deja huellas. Tres ideas simples pero contundentes. Pongámoslas en práctica, por favor...

NO QUEDA MÁS REMEDIO QUE FIARSE DE LOS SISTEMAS INFORMALES DE CONTROL BASADOS EN LA CONFIANZA MUTUA ENTRE DIRECTIVO Y DIRIGIDOS