

## JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ

DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXVI.1.5-7>

El profesor Juan Antonio Pérez López nació en Salamanca el 12 de junio de 1934. Estudió en Madrid la carrera de Actuario de Seguros en la Escuela Central Superior de Comercio y trabajó cinco años en Hidroeléctrica Española S.A. En 1961 se trasladó a Barcelona para trabajar en el Departamento de Análisis Cuantitativo (más tarde llamado Control) del IESE, la Escuela de Dirección de la Universidad de Navarra, creada en 1958. En 1970 obtuvo el doctorado en Business Administration (DBA) en la Universidad de Harvard, con una tesis sobre *Organizational theory: A cybernetical approach*. Fue Director General del IESE (1978-1984) e impulsó la internacionalización del claustro y el desarrollo de nuevos programas. Colaboró en la puesta en marcha de la Escuela de Dirección (PAD) de la Universidad de Piura, en Perú (1979), y de la Associação de Estudos Superiores de Empresa (AESE), en Lisboa, Portugal (1980), y fue Profesor Visitante de la Inalde Business School de la Universidad de la Sabana (Colombia) y de la IAE Business School de la Universidad Austral (Argentina). En 1991 fue uno de los promotores del Doctorado en Filosofía de la Acción Directiva de la Universidad de Navarra. Falleció en un accidente de circulación en Tordesillas, el 2 de junio de 1996.

Atraído por la filosofía y la sociología, durante su estancia en Harvard empezó a desarrollar su teoría, una audaz propuesta superadora del enfoque positivista y reduccionista de algunas corrientes dominantes en la ciencia económica y en la dirección de empresas. Pérez López concebía la empresa como un sistema de cooperación de personas (propietarios, directivos, empleados, clientes...) en el que ninguna de ellas es capaz de evaluar a priori *todas* las consecuencias relevantes de una determinada alternativa de acción. La función principal de la dirección de la empresa es, precisamente, llevar esto a cabo, teniendo en cuenta que no es tarea que pueda confiarse a modelos deterministas, sino que exige profundizar en la naturaleza de las personas y, por tanto, de las organizaciones en que estas colaboran. A esto dedicó sus esfuerzos científicos y profesionales.

Para Pérez López el problema más importante para cualquier decisor es aprender a evaluar a priori sus acciones, de modo que sus decisiones sean cada

día más correctas. Para ello, tendrá que esforzarse en identificar las consecuencias no buscadas de la acción, teniendo en cuenta que las decisiones las ejecutan las personas, y que todo lo que tiene que ver con ellas, con sus capacidades y su identificación con la organización, es de suma importancia para el funcionamiento de esta.

Pérez López subrayaba que cada vez que un directivo interacciona con un subordinado se producen aprendizajes, tanto por parte del directivo como del empleado. Unos son aprendizajes operativos, consistentes en la adquisición de conocimientos y habilidades: por ejemplo, el directivo puede aprender a mandar cada vez mejor, y el empleado a cumplir la orden con más eficiencia. Otros aprendizajes son evaluativos, que permiten discernir cuáles son las necesidades reales (no las preferencias) de ambas personas. ¿Mejorará el entendimiento entre ellas? ¿Se identificarán cada vez más, uno y otro, con los objetivos de la organización? ¿Se moverán, cada vez más, por un interés genuino en lo que ocurre a los demás, incluso hasta el punto de dejar de lado sus intereses propios? ¿Cómo reaccionarán los demás implicados, es decir, los otros empleados y directivos, los consumidores, competidores, etc.?

Cuando un agente tiene que tomar una decisión experimenta, probablemente, una motivación espontánea hacia alguna de las alternativas posibles, pero sus consecuencias pueden no ser las adecuadas. Hay que modularlas, pues, por la motivación racional, es decir, por la convicción de que debe tomar una determinada decisión, independientemente de que tenga o no “ganas” de hacerlo -y aquí aparecen los aprendizajes mencionados antes. Pero tampoco esta racionalidad es suficiente, porque los que van a llevar a cabo la acción han de tener la fuerza de voluntad necesaria para llevarla a cabo, a pesar de que lo que deben hacer no siempre coincide con lo que les interesa o les gusta: esto es lo que Pérez López llamaba virtualidad, que implica el desarrollo de virtudes.

La ética aplicada a los negocios no era, para Pérez López, un conjunto de reglas establecidas por el consenso social, la filosofía, la teología o alguna tradición. La ética, afirmaba, está incluida en la decisión, forma parte de la misma, no es una estructura superpuesta. Una decisión no puede ser buena si no lo es en todas sus dimensiones, también la ética, aunque sus beneficios económicos sean grandes. Para tomar una decisión buena hay que analizar el problema en toda su complejidad y con todas sus consecuencias (lo que él llamaba el criterio de consistencia). El ser humano es un sistema libre, y la ética es la

ciencia acerca de la conexión entre los sistemas libres, especialmente de la función de control o de gobierno.

Juan Antonio Pérez López dejó una honda huella en las personas que le conocieron y trataron. Era un extraordinario docente, riguroso en su pensamiento, con un nivel muy alto de matemáticas, filosofía y teología, ávido lector, pero a la vez con los pies en la tierra, viviendo en el mundo real. Trataba a todos con afecto; sus compañeros de trabajo no eran para él meros colegas, sino amigos, y extendía su amistad a sus alumnos, a los que invitaba continuamente al diálogo, dedicándoles muchas horas de atención personalizada. Era simpático, con sentido del humor, y se entusiasmaba por las cosas buenas, materiales y espirituales, que existen en este mundo. Este número monográfico de *Empresa y Humanismo* es una muestra de la huella que dejó y del interés de sus seguidores en desarrollar su pensamiento.

*Antonio Argandoña*

Profesor Emérito de Economía y de Ética Empresarial  
(IESE Business School)



---

# ARTÍCULOS

