

Decisiones consistentes, confianza y huellas

Hoy, el enfoque de Pérez López es más necesario que nunca, porque se nos están olvidando algunos conceptos básicos por perseguir la eficacia a corto plazo por encima de todo.

Por Josep M. Rosanas

Ph.D. en Ingeniería, Universidad Politécnica de Cataluña; Ph.D. en Filosofía (Management), Northwestern University; Máster en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra; profesor emérito de Contabilidad y Control, IESE Business School.

Sin ánimo, por supuesto, de menospreciar a nadie, no es demasiado aventurado afirmar que lo que hizo Juan Antonio Pérez López, tanto en docencia como en creación de conocimiento (evito la palabra investigación porque hoy en día esa palabra suele significar cualquier cosa menos creación de conocimiento), es quizá lo más original que se ha producido en el IESE. Que empezó en la primera época, y continuó 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

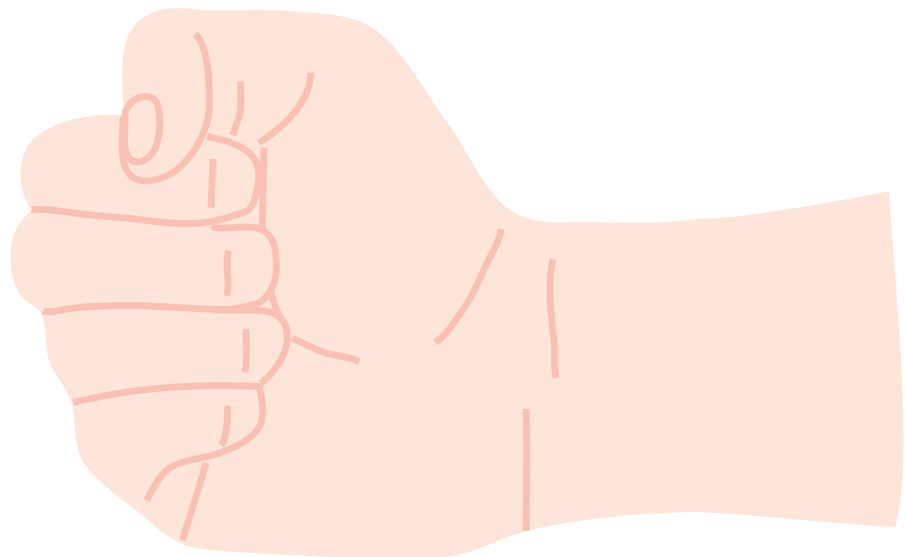
Se debe progresar no repitiendo mecánicamente lo que han hecho otros, sino volviéndolo a pensar desde el principio. Y cuando se sabe hacer esto, se puede empezar a pensar en cosas nuevas.

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, debe hacerlo por copiar bien lo que hacen los demás, y esforzarse en llegarlo a hacer 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

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

esto, se puede empezar a pensar en cosas nuevas. Pero no siempre se hace. Déjenme poner dos ejemplos de cómo no se hace. Cuando hice el doctorado en Estados Unidos tuve que tomar 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 tomado en España. Yo hubiera querido ahorrarme este curso para ir más deprisa en mi doctorado, pero mi *adviser* me dijo que de ninguna manera, que ese curso había que tomarlo 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 tomar el curso. ¡Qué diferencia con lo que había visto en España! 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 España no sabía



Juan Antonio Pérez López sí copiaba bien. En algún sentido, incluso demasiado. Porque no podía evitar darle vueltas a las cosas y encontraba razones y razonamientos que las personas copiadas no sabían.

(o quizá no podía, por 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 solo la superficie.

El segundo ejemplo es que recuerdo a 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.

Juan Antonio Pérez López sí copiaba bien. En algún sentido, incluso demasiado. Porque no podía evitar darle vueltas a las cosas y encontraba razones y razonamientos que las personas copiadas 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.

Más allá de la contabilidad financiera o de costos, él veía el sistema de evaluación e incentivos como la herramienta de dirección por excelencia. Y, de nuevo, tomando prestados los fundamentos de la Harvard Business School, copiaba bien y llegaba más lejos.

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 de Juan Antonio 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 va el tema. 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 tratado de 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 a 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 hay que evitar ser ingenuo y ver solo lo inmediato—; (3) que, por tanto, se requiere 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 o de cualquier otra escuela y que, por decirlo así, los académicos del resto del mundo los conocían perfectamente. Sin embargo, no. Una buena parte era elaboración suya, a partir de algunas ideas que, sí, las tomó principalmente de Harvard y de Carnegie-Mellon.

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 por pretender obtener la eficacia a corto plazo por encima de todo.



Pérez López 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.

do prestados los fundamentos de la Harvard Business School, 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

La segunda cuestión está muy relacionada con la primera, aunque pueda no parecerlo. Y tiene que ver con la que entonces era su área, Control. Más allá de la contabilidad financiera o de costos, él veía el sistema de evaluación e incentivos como la herramienta de dirección por excelencia.

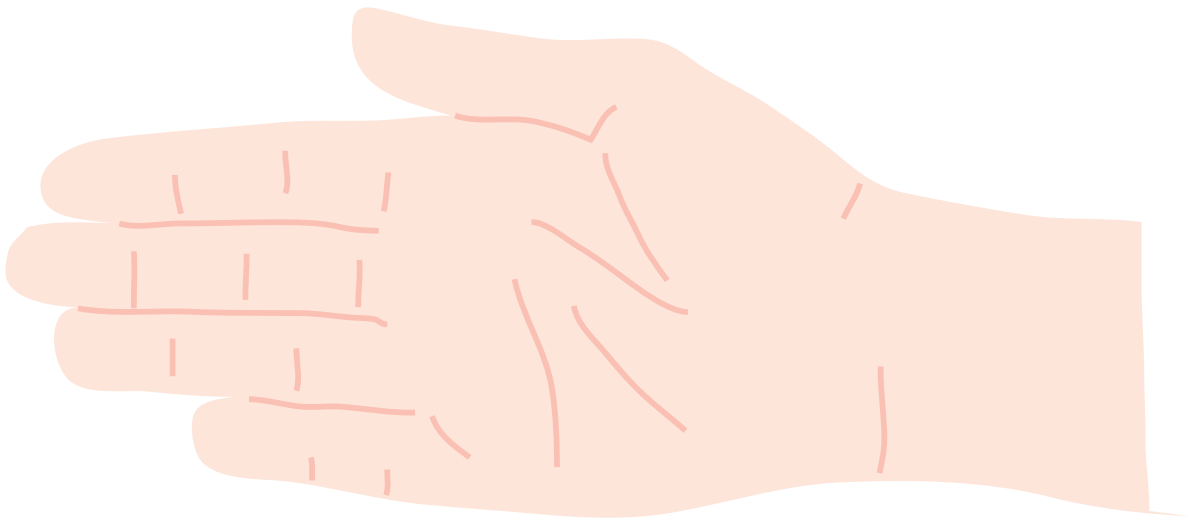
Y, de nuevo, toman-

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

Pérez López ya sabía que los indicadores cuantitativos por sí solos no conducían a ningún sitio. En cambio, el mundo de la dirección ha parecido empeñado en tratar de mostrar cómo, con los indicadores adecuados y suficientes, se resuelven los problemas.



recordarlo, porque él ya sabía que los indicadores cuantitativos por sí solos no conducían a ningún sitio. En cambio, el mundo de la dirección ha parecido empeñado en tratar de mostrar cómo, con los indicadores adecuados y suficientes, se resuelven los problemas. Afortunadamente parece que este absurdo está empezando a remitir y hay ya un número notable de empresas que están quitando 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 habilidades (también) y, sobre todo, desde el punto de vista de actitudes. Insistía en un concepto que es en realidad suyo (aunque también tiene antecedentes en la literatura académica convencional) que es el de aprendizaje negativo.

Por cierto, muy citado y, con frecuencia, mal interpretado. Esencialmente se da cuando dos personas interactúan (pongamos por caso, jefe y subordinado, aunque es generalizable a cualquier otra relación) y una de las partes (por ejemplo, el jefe) queda muy satisfecha porque se han obtenido los resultados que deseaba, pero la otra queda muy poco satisfecha porque no se le ha premiado adecuadamente, porque no cree que su trabajo sea ese o porque no ve que lo que se ha conseguido sirva para nada bueno. La próxima vez, al jefe que ha quedado satisfecho de los resultados y quiere volver a conseguirlos le costará más hacerlo porque el subordinado se lo irá poniendo cada vez más difícil.

Y podemos llegar 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, Juan Antonio Pérez López advirtió 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 Rafael Andreu, deja huellas. Tres ideas simples, pero contundentes. Pongámoslas en práctica, por favor... ●

Artículo publicado en la Revista de Antiguos Alumnos del IESE, enero-marzo 2017.