

## EL HUMANISMO EN LA EMPRESA\*

Carlos Cavallé  
 Director General  
 IESE, Universidad de Navarra

El pasado día 2, en un desgraciado accidente de automóvil, fallecía Juan Antonio Pérez López, doctor por la Universidad de Harvard, profesor del IESE desde hace casi 39 años, y mi inmediato antecesor como Director General de dicho centro entre los años 1978 y 1984. Aunque resultaría inútil tratar de glosar en pocas líneas su desbordante personalidad, la profundidad de su pensamiento o la contribución científica y humana que durante todo este tiempo ha prestado a esta institución en particular, y al mundo de la empresa en general, quiero dejar constancia de unos cuantos rasgos de su pensamiento.

La figura de Pérez López merece, sin duda, ocupar un lugar destacado entre los grandes humanistas de la empresa. Desde hace más de un cuarto de siglo supo darse cuenta de que los problemas más importantes en el ámbito empresarial no son los tecnológicos, sino los antropológicos y los sociológicos. Con una formación matemática adquirida en sus estudios universitarios, una vivencia directa de la empresa desde su primera ocupación profesional, y un rigor lógico extraído de su conocimiento profundo de la filosofía y la teología, se centró en el análisis de las organizaciones humanas, en el fundamento de la toma de decisiones y, en última instancia, en un análisis teórico práctico de la acción humana.

En medio de un ambiente empresarial en el que todavía dominan las corrientes del positivismo económico y el relativismo ético, Pérez López defendió que el directivo empresarial no debe ser sólo un técnico experto o un estratega: ha de ser, sobre todo, un humanista capaz de conocer con profundidad a los hombres y el entramado social. Fruto de muchos años de maduración y estudio, publicó en 1991 «Teoría de la acción humana en las organizaciones», cuyo contenido no debería ignorar quien a las puertas del 2000 se encuentre al frente de cualquier empresa.

\* Artículo publicado en el diario *La Vanguardia*, Barcelona, 8 de julio de 1996

Pérez López, firmemente enraizado en la tradición aristotélica y en la teología cristiana, propugnó incansablemente que la mejora de las organizaciones y, por tanto, su eficacia y eficiencia, están íntimamente ligadas a su “consistencia”, es decir, a la capacidad de actuar de tal forma que faciliten y estimulen el desarrollo de las virtudes morales en cada una de las personas que forman parte de ellas.

En su concepción, lo más importante no son los resultados, sino la forma de lograrlos. Si las decisiones empresariales no se fundamentan en la persona acabarán haciendo fracasar el sistema. Es en la defensa de esta centralidad antropológica donde únicamente tiene sentido hablar de ética en la empresa. He ahí una de sus interesantes intuiciones.

La ética en la empresa, en efecto, ha experimentado un interés creciente desde hace algunos años, pero bajo el errado planteamiento de considerarla con criterios de rentabilidad. Se desvirtuó con ello su carácter y se la redujo a un mero factor de eficacia económica. Los resultados defraudaron prontamente. Acabada la rentabilidad, abandonada la ética.

*Pérez López defendió que el directivo empresarial no debe ser sólo un técnico experto, sino, sobre todo, un humanista*

Pérez López, consciente de esto, supo construir todo un sistema de pensamiento para argumentar que la ética no es un simple factor externo que puede ser utilizado a conveniencia, sino que está inser-

ta en la raíz de toda organización, en el meollo mismo de la toma de decisiones. Toda decisión lleva siempre inscrita una dimensión ética, como cualquier otra acción humana, y sus consecuencias no son meramente externas. Porque una decisión, además de una salida –un *output*–, es fundamentalmente una entrada –un *input*– que repercute directamente en el agente, positiva o negativamente, mejorando o empeorando su propia capacidad operativa y evaluativa. En consecuencia –así lo defendió y enseñó–, los sistemas económicos o legales y las organizaciones empresariales sólo serán eficaces en la medida que contribuyan y faciliten el desarrollo ético y el crecimiento pleno de las capacidades de cada persona involucrada en ellas. «Hablar de ética –cito sus palabras– sin mencionar las virtudes morales, es como hablar de mecánica sin mencionar la gravitación: se estará haciendo un discurso más o menos poético, pero nada que se parezca a un análisis riguroso. En el caso concreto de la ética, esa omisión es particularmente grave y tiene consecuencias funestas. Implica un modo de razonar que no sólo

ignora las realidades éticas, sino que las suplanta, utilizando categorías pseudo-éticas y pseudohumanistas que, finalmente, son las más opuestas a un auténtico humanismo.»

Si, como apunta Huntington, son las profundas diferencias culturales existentes entre los tres grandes bloques humanos —el mundo occidental, el mundo islámico y el mundo budista confucionista—, las que definen las diversas estructuras sociales y económicas; si como se refleja en la concepción de Alejandro Llano y otros notables pensadores actuales, la pretendida superioridad del mundo occidental se apoya sobre tres pilares propios: la “filosofía griega” —el valor de la razón y un Dios causa del Universo—; el “derecho humano” —la *lex*, garante de la seguridad jurídica— y el “pensamiento judeocristiano” —dignidad inalienable de toda persona como imagen de Dios y derechos inherentes basados en su propia naturaleza y no en eventuales concesiones del poder o el querer del Estado o la sociedad, si la armonía e integración de estos tres pilares son las que deben generar en la civilización occidental las peculiares estructuras económicas y organizaciones humanas que, acordes con el progreso, respeten la centralidad de la persona humana; si en medio de la complicada coyuntura sociopolítica de Occidente en el final de milenio se vislumbra un modelo de empresa que puede seguir siendo la institución capaz de producir el desarrollo económico, la dinamización de la sociedad, la promoción de la persona y de las libertades, sin duda se debe a que pensadores con la originalidad, la libertad y la potencialidad intelectual de Juan Antonio Pérez López han dejado muchas luces claras en un camino tan intrincado.

Sirvan estas líneas de reconocimiento y homenaje a la figura de un hombre que, por encima de sus notables cualidades intelectuales y docentes, supo armonizar, con impecable estilo, su talante de pensador con su profunda fe católica y su desbordante y atractiva personalidad.

*Descanse en paz*

## BREVE TRAZO DE UN PROFESOR HUMANISTA \*

*Santiago Alvarez de Mon  
Profesor Adjunto  
IESE, Universidad de Navarra*

La pérdida irreparable de Juan Antonio Pérez López, compañero de tareas docentes, maestro irreplicable y amigo entrañable, convierte la petición de pergeñar unas líneas en tarea hartamente difícil. En mi memoria, y en la de todos los colegas de Claustro del IESE, se agolpan sus enseñanzas generosamente impartidas, sus reflexiones sobre la empresa como institución clave para la suerte de un país, sus tertulias sin la tiranía del reloj sobre diversos aspectos de la realidad social (España y su clase dirigente, la crisis de Occidente, el cristianismo ante el próximo milenio, el papel de la mujer como directiva...).

El profesor Pérez López era un pensador extraordinario por su originalidad e independencia, valores carísimos en una sociedad crecientemente estandarizada y despersonalizada. Poseedor de una cabeza privilegiada, observaba los problemas del hombre con una mirada incisiva y penetrante, rastreando con su lógica la relación causal de los síntomas en los que otros, más impacientes y superficiales, se quedaban.

No obstante su talento e inteligencia excepcionales, lo que más llamaba la atención en él era su forma transparente de ser, donde no había cabida para los pliegues y dobleces de otras mentes más torturadas. En un mundo universitario herido a menudo de soberbia y autocomplacencia intelectual, Juan Antonio rebo-saba por todos sus poros campechanía y nobleza. Con él, el protocolo falso, la sonrisa superficial, el halago interesado habían perdido definitivamente la batalla frente a la franqueza y sinceridad de un hombre libre en búsqueda de la verdad.

Estudioso empedernido de la complejidad del gobierno de las organizaciones humanas, parte de su investigación ha quedado recogida en su libro «Fundamentos de la dirección de empresas», obra de obligada lectura para quien quiera profundizar en los entresijos del arte de la dirección.

\* Artículo publicado en el diario *Cinco Días*, Madrid, 24 de julio de 1996