

COLOQUIOS DE J.A. PEREZ LÓPEZ CON PROFESORES DEL PAD. LIMA 1995. APUNTES TOMADOS POR MANUEL ALCAZAR

Mientras que todo el intento de Tomas de Aquino se orienta a ver cómo la razón clarifica la revelación, la propuesta de Pérez López se orienta a ver cómo la razón clarifica lo empírico.

Naturaleza: determina un conjunto de operaciones posibles. En el ser material, no depende de él sino de lo que le hagan, y si lo que se trata de hacer sobre la materia no es posible y se quiebra. En el ser vivo existe también un conjunto de operaciones posibles que definen su naturaleza, pero las operaciones factibles dependen del entrenamiento; eso es domar o domesticar: hacer que más operaciones sean factibles. En el ser libremente adaptable, lo valioso es la unidad; algo vale en la medida en que aumenta el número de las operaciones factibles para que el conjunto de lo factible se aproxime cada vez más al conjunto de lo posible. Se logra la unidad cuando todas las operaciones posibles son a la vez factibles.

Yo no soy independiente de la existencia. La existencia es independiente de mí.

Respetar la dignidad de la persona consiste en tratarla como un sistema dotado de autocontrol.

La teoría de P.L. a él le servía y, por tanto, escribe para que ayude a otros a actuar, a entender lo que pasa y a dirigir. Hay que tratar cuando se enseña esta teoría de mostrar las implicaciones práctica, cómo ayuda a actuar. Buscar la relevancia práctica. Y orientación a argumentar la verdad de ciertos juicios.

El egoísta puro ha de ser altruista.

Postulados de partida

- El ser humano no es independiente: es decir, no puede conseguir por sí mismo aquello que necesita para seguir viviendo.
- Para conseguir cosas el ser humano ha de relacionarse con lo externo a él. El binomio [Acción-Reacción] es lo que produce satisfacciones.
- Hay dinamismo: continuidad en la interrelación

El azar no existe; es un mero ente de razón. Consiste en el desconocimiento de las causas, y solo existe en mi cabeza.

La acción puede tener tres tipos de resultados: la interacción, el aprendizaje propio y el del agente con el que interacciono. Además existe la relación estructural que es el estado de la organización. Ese estado si es con las cosas materiales consiste en el conocimiento que de ellas posee el agente. Si es con otras personas, consiste en el grado de unidad. La unidad, expresado de como aritmético, consiste en la intersección entre el conjunto de interacciones factibles y el conjunto de las interacciones posibles. Si ambos conjuntos son idénticos, la unidad es total.

El aprendizaje negativo se da cuando A está cada vez más motivado y B cada vez menos. Degenera en la ruptura de la organización: unidad cero: ninguna de las acciones posibles es factible.

Motivo es lo que se quiere conseguir. Los tipos de motivos están claros para todos menos para los economicistas y conductistas que solo ven interacciones y lo explican todo por evolución (ignorancia de cómo se producen las cosas).

Motivaciones. Impulso a elegir una acción; entre las alternativas factibles.

La decisión es (eficaz, eficiente, consistente, en la medida que satisface motivos.

Ética es la consistencia. No es moral cristiana. Ésta dice que tengo que ayudar a Fulano porque es Jesucristo que me lo pide para que mejore yo, no para que mejore Fulano (que mejore Fulano, Él mismo -Jesucristo- lo puede hacer sin necesidad de mi intervención).

La amabilidad sin justicia es corrupción. La justicia sin amabilidad es crueldad.

[Un confesor es un consultor gratis, infalible, comprometido con su propia alma. Hay que usarlo]

Chiste: cómo se enfrentan con la necesidad de abrir una lata diversos personajes. El ingeniero dice: tirarla desde lo alto; el químico dice: pongámosla al sol. Y el economista: supongamos que tenemos un abrelatas (o sea, supongamos que aquí no pasa nada).

La gente olvida lo trascendente porque muchas veces falla. El aprendizaje consiste en aprender a hacerlo y asumir el costo. La Ética es la única ciencia exacta: si actúas así, tú mejoras.

Lo que en el orden de la acción son los criterios o valores que la definen (eficacia, eficiencia y consistencia) en el plano de la organización son las variables de estado (que definen el estado de la empresa): eficacia, atraktividad y unidad. Esto es en la organización no en el sujeto: la eficacia se da si la acción produce beneficios; la eficiencia se da si la acción mejora la capacidad de hacer operativa (capacidades distintivas); la consistencia se da si la acción mejora la unidad (confianza mutua), y ésta solo mejora si las personas actúan por motivación trascendente.

Los resultados me motivan en la medida en que son conocidos. Al decidir tengo que evaluar a priori los resultados. Por ello, es mejor hablar de evaluaciones a priori de los resultados que hablar de valores. El problema de decidir es aprender a evaluar. Evaluación a priori es lo mismo que motivación.

La motivación puede ser espontánea o racional (autogenerada). Existen 4 posibilidades: 1. motivación espontánea por motivos extrínsecos; 2. m. racional por m. extrínsecos; 3. m.e. por m. trascendentes; 4. m.r. por m. tr.

La motivación r. por m. intrínsecos es el impulso a buscar la perfección. La m.e. por m. intrínsecos no existe porque nunca puedo experimentar el conocimiento que voy a adquirir y su satisfacción; y si no la puedo experimentar no es espontánea.

[la fe es motivación racional]

1. Motivación extrínseca

2. Aprendizaje operativo (M. intrínseca, por aprendizaje operativo)
 4. Aprendizaje estructural. Motivación trascendental pura. Motivación intrínseca estructural.

[Solo la razón es condición previa del aprendizaje]

3. Motivación sentimental

 La ruptura entre lo que veo conveniente y lo atractivo es fruto del pecado original

Liderazgo: ayudar a otro, hacerle con la razón que le sea más atractivo lo conveniente. No basta con decirle qué es lo conveniente, sino que hay que ayudarle en la implementación: cómo hacer lo conveniente.

Virtualidad: capacidad de asumir costes para aprender. Se puede desarrollar. Equilibrio: se da cuando lo conveniente resulta atractivo en la medida en que es conveniente. \cong Virtud.

Racionalidad \neq Prudencia de Aristóteles (Hábito operativo o moral). Racionalidad = Pensar: extraer: juzgar conveniencia de las acciones. Si el plan no incluye cómo implementarlo no es razonable. Para introducir el cambio hay que ir a la racionalidad. Los Incentivos externos hay que usarlos de manera que no sea penalizado el comportamiento que quiero fomentar¹, que encuentren vía intelectual el sentido de lo que hay que hacer. [Enseñar se dirige a la inteligencia. Ejemplo: se dirige a la afectividad.]... que valoren las cosas por sí mismas.

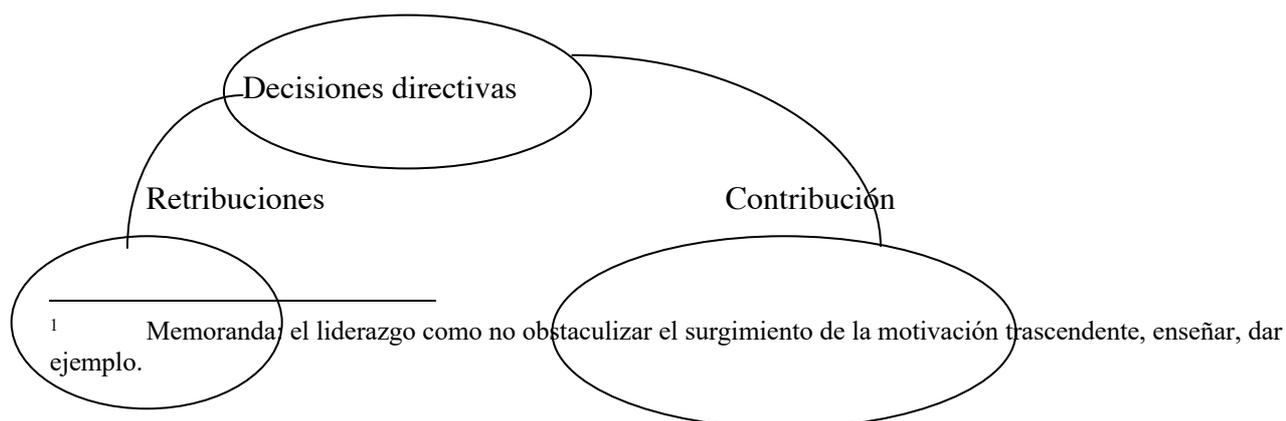
Virtualidad : hace operativo lo conveniente, venciendo la motivación espontánea. La racionalidad hace crecer virtud proponiendo un esfuerzo asequible. La virtualidad ha de ser suficiente para permitir deliberar mientras me aprieta la motivación espontánea.

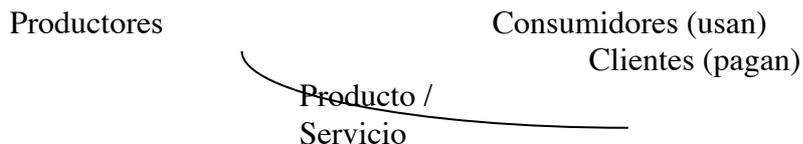
Conexión entre racionalidad y virtualidad: es un sistema ultraestable. Muy difícilmente es prudente algo para lo que no tengo suficiente virtualidad.

Pensar: no es calcular; no es razonar: extraer consecuencias, hacer ciencia. Pensar es utilizar todo lo que tengo para resolver un problema, encontrar un plan de acción conveniente y operativo.

----- ACCIÓN DIRECTIVA - ORGANIZACIÓN

Dirigen todos los que toman decisiones que influyen en el proceso. Para H. Simon dirigir es influir en las premisas de las decisiones. Es comunicar.





Nosotros afectamos al consumidor pero lo que no afecta es el cliente.

Este esquema sustituye para la organización al de la acción individual (agente - reactivo)

Eficacia: logro de \$s

Eficiencia: aprendizaje : desarrollo de competencias distintivas

Consistencia: : desarrollo de la confianza mutua entre los partícipes.

En la empresa las motivaciones son:

Motivación Espontánea: viene a ser la cultura, los valores compartidos de hecho. Motivación

Racional: lo que los de arriba quieren que se valore.

Por tanto, dirigir es cambiar la cultura para que sea conveniente. De modo que llamar a alguien para que te cambie la cultura de tu organización = llamar a alguien para que te engendre un hijo. Absurdo... o estúpido.

[La teoría de Maslow es de motivos no de motivación; él mismo reconoce que es una tontería]

EFICACIA-ATRACTIVIDAD Y UNIDAD. Son variables de estado: puestas frente a un entorno te da una determinada eficacia. La eficacia solo aparece cuando aparece un problema.

A nivel de <u>PERSONA</u>	de <u>EMRESA</u>
Satisfacción	Eficacia
Capacidad operativa	Atractividad
Capacidad evaluativa	Unidad

A un directivo hay que pedirle que sus decisiones sean eficaces, eficientes y consistentes. Tan peligroso es el espiritualismo (solo consistencia) como el materialismo (solo eficacia).

La diferencia entre una persona individual y un directivo es que el directivo toma decisiones que se ejecutan a través de otros. Por tanto, el directivo ha de buscar la eficacia, la eficiencia y la consistencia.

1. Ciencia. Capacidad de obtener conclusiones de unos principios dados (jugar con conceptos): concebir un aparato conceptual.

2. Sabiduría. Es la perfección vista desde distintos aspectos.

3. Entendimiento. Capacidad de interpretar conceptos abstractos en el mundo real: qué significan los conceptos. Interpretar el aparato conceptual. Definición operacional de un concepto.

4. Arte / Técnica. Uso de los conceptos para resolver problemas; a esto ayuda el método del caso. La técnica usa reglas muy operacionales, conocidas. El arte, reglas menos conocidas, variables sutiles, más difíciles de interpretar.

5. Prudencia como hábitos operativos: dirección (recta ratio agibilium): manejo de seres humanos: que quieran lo que yo quiero; no que hagan lo que yo digo... porque a veces saben más que yo.

La dirección como técnica: palo y zanahoria. La dirección como arte: manipulación psicológica (Hitler). La dirección es prudencia.

COMUNICACIÓN: Hacer lo que digo es absurdo. Lo que digo es distinto de lo que quiero - "que entiendan bien lo que no he dicho"

PROBLEMAS	TEMA	CONCEPTO
		Ciencia

Que sea el más próximo al que lo va a tratar

CASO: problema concreto disimulado
Debe incluir lo que pueda afectar a la motivación de la gente (implementación)

Ej.: Uso concreto

Delegación
Nivel del diagnóstico
Problemas generales.
Áreas
Dirección de negocios

Motivación

Lo que nos preocupa es enseñar las consecuencias empíricas de realidades no empíricas, por ejemplo, la lealtad. La causa de lo empírico está fuera de lo empírico, y , si está dentro, es pura secuencias.

Gravitación: manifestación de la tendencia a la unidad de la materia. Materia: es el reflejo de lo que ocurre a todos los seres, es decir, tendencia a la unidad.

ENTENDER: es distinto de manejar, y es distinto de estar informado. Si entiendo causas operativas y son manejables, entonces empieza a ser semejante entender y ser manejable. Un plan de acción es operacional si define las variables que hay que tocar para obtener el resultado. Por eso hay que conocer la causa. Ciencia es conocimiento cierto y por causas inmutables.

ETICA. es el análisis de la consistencia de la acción individual.

Confianza mutua, crece cuando dos personas actúan consistentemente: crece la unidad entre ambos. Si las personas no son consistentes es imposible la confianza mutua. No puede haber amor entre dos personas a costa del daño a un tercero.

El Largo Plazo y el Corto Plazo no son cuestión de tiempo sino de conocimiento. Largo Plazo significa que sé qué va a ocurrir pero no conozco las causas y las variables no están en mi mano.

Ética: largo plazo depende de mí en el plano del desarrollo de la racionalidad y virtualidad. El largo plazo no mueve, no motiva espontáneamente porque no hay conocimiento experimental de ello. Solo puede motivar racionalmente.

[En una multinacional hay (puede haber) muchas organizaciones]

Fayol: Gobierno (pone objetivos) ≠ Management (ejecuta objetivos). Caso de los nazis: Eichman.

ENTORNO: es lo que no puedo incluir en mi plan de acción, o aquello en lo que no puedo influir con mi plan de acción.

ORGANIZACIÓN: es aquello en lo que puedo influir con mi plan de acción.

FINANZAS: su objetivo es que los bancos no influyan nada en mí; es decir, dejarlos cuanto más lejos mejor. BANCOS: hacen mal tanto cuando prestan al que no lo necesita como cuando prestan a todo el mundo. [Liers Poker]

No se trata de ver si una organización está dentro o fuera sino en qué nivel. A veces importa menos que se vaya uno de alto nivel que un jefe de almacén.

Cuando alguien sale o se va hay que conocer por qué. No importa tanto la rotación sino sus causas.

Toda decisión es directiva no tanto porque influya en la eficacia (a veces poco) sino porque influye en la confianza mutua.

“LIDER CARISMÁTICO” (Weber) = el ideal es Hitler.

DIAGNÓSTICO: el buen diagnóstico es el que descubre las causas. El síntoma siempre lo puedo eliminar. Lo que tengo que buscar, lo importante no son los síntomas ni las causas profundas, sino las causas que puedo manejar.

Para resolver un problema hay que estructurarlo fines subjetivos (paliar la sed) y fines objetivos (para satisfacer los subjetivos: beber agua) en la realidad.

Las áreas funcionales dan solución a la eficacia. La eficiencia y la consistencia se da en un plan de acción que busca la eficacia. Si no hay un plan de acción no hay nada concreto sobre el cual se pueda ver la eficiencia y consistencia. No se puede “buscar la unidad”. Hay que discutir un plan de acción concreto. El punto de partida es siempre una acción concreta, metas estratégicas.

Imaginación, se refiere a hechos que pueden ser hechos aunque no hayan ocurrido nunca. Fantasía se refiere a cosas no posibles: hormigas gigantes (a determinado tamaño su estructura haría imposible que unas piernas tan delgadas soportaran el peso).

El talento estratégico no se puede enseñar.

Perfil (inclinación) de profesores: en doctorados han de ser investigadores; en Master han de ser profesores; en perfeccionamiento: consultores.

[Michelín: negociación con ETA a menos de una hora de Bilbao y San Sebastian. Hotel Palace en Madrid. Un detective descubre que el empleado que pidió la baja con motivo del abandono de la mujer, que tiene que cuidar a su bebe de 6 meses. Ningún directivo sabía nada de esto salvo sus compañeros que trabajan por él para cubrirle]

Estratega Metas definidas operacionalmente
Ejecutivo Objetivos
Líder Misión: estado del conocimiento evaluativo.

La ETICA tiene que ver con planes de acción concretos. Sobre problemas abstractos... no puede haber valoración posible salvo si se trata de acciones intrínsecamente perversas (que son difíciles de definir, son pocas, y siempre son negativas)

FORMAR es formar en dirigir; no es dar conocimientos abstractos, es decir, se trata de que adquieran aprendizaje (conocimientos operativos y evaluativos); y ese conocimiento se adquiere haciendo. Aunque el conocimiento abstracto a veces es condición *sine que non*.

DISEÑO de ESCUELA: + énfasis en conceptos (paradigmas); de PROGRAMA: + énfasis en temas; de CURSO: + énfasis en problemas: se introducen a través de casos y tienen que ser muy próximos a la situación de los alumnos. Por eso conviene la consultoría que acerca al profesor a la realidad.

Generalizaciones útiles (salen de varios casos unificados por un tema) ≠ “Formulitas” aplicables a casos similares (Casuística).

TEMAS DE ASN: Generación y Evaluación de alternativas; definición de problemas (explícitos, y criterios), elaboración del plan de acción que busca la eficacia.

[Suspensión de pagos relacionada con vender demasiado; Quiebra, relacionada con vender poco]

Hay que pensar las decisiones como si las tomara como política: analizar cada decisión como política. [Si un alumno de Master no ve que vender un producto por encima de los costes variables puede ser positivo, ... hay que echarlo]

Hay que tener visión para las consecuencias de la decisión en el contexto, es decir, como regla de decisión. Decisión aislada ≠ Decisión dentro de un proceso en el que hay que seguir decidiendo. Toda decisión crea precedentes, genera políticas. SI NO SE MIRA ASÍ ES QUE SE ESTÁ VIENDO SOLO LA EFICACIA. Estas políticas son significativas desde la eficiencia y la consistencia, aunque no de la eficacia a Corto Plazo.

PROFESORES a tiempo completo: unos tienen más talante consultor y otros más talante investigador.

		AREAS (División por el objeto material)			
		Comercial	Finanzas	Producción	Personal
DISCIPLINAS O DEPARTAMENTOS	Análisis Matemático de la Decisión				

(División según objeto formal quo)	Sociología -	TEMAS
	Psicología	
	Antropología- Ética	
	Economía	

La FUERZA PEDAGOGICA DE LA ESCUELA va de abajo a arriba en sentido vertical. La FUERZA INVESTIGADORA va de derecha a izquierda en sentido horizontal.

FACTOR HUMANO está en la línea de las disciplinas.

OPERACIONES (Producción y Servicios) = movimiento de todo lo físico. Incluye también los sistemas de información pero no entendidos como comunicación.

PORTER habla de comercial, no de dirección general.

DIRECCIÓN GENERAL es lo residual. Los conceptos residuales son los más importantes

MICROECONOMIA = Teoría de los mercados, del sector, de la economía nacional.

PELIGROS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: el sentimentalismo y la beneficencia.

INVERSIÓN EXTRANJERA: oportunidad barata de formar directivos.

DIRECTIVO se parece al psiquiatra cuando hace psicoterapia (comunicar, convencer, animar...)

Los directivos INEXPERTOS acuden al conocimiento abstracto para decidir. El directivo EXPERTO lo ve claro lo que hay que hacer, y ya está

ETICA en la Escuela hay que aplicarla a la solución de problemas concretos.

La aplicación de la ciencia humana es más difícil que la ciencia humana, a diferencia de la ciencia física cuyo conocimiento es más difícil que su aplicación. Su aplicación (de la ciencia física) es más fácil porque las variables que se manejan se refieren a medidas.

ENTORNO ECONÓMICO hay que tenerlo en cuenta en la planificación estratégica. El ENTORNO SOCIOLÓGICO hay que tenerlo en cuenta en la implementación. Pero mientras que existen economistas que entienden la empresa y ayudan, no hay sociólogos que puedan darte consejos sin liarte.

Además el directivo ha de saber de los aspectos de la estrategia (adaptación al entorno): finanzas (y macroeconomía), comercial (competidores y sectores industriales: análisis sectoriales), operaciones (aspectos tecnológicos [la tecnología es transferible], materias primas y proveedores), laboral (situación sociológica).

DINERO: no solo es medida de transacciones sino que también es acumulable para el consumo futuro.

ECONOMÍA ayuda a evaluar el valor eficaz de la acción [Las METAS en sí mismas se valoran desde el punto de vista económico]. SOCIOLOGÍA, ayuda en la evaluación del estado interno de

la organización (atractividad, y algo de la unidad). ÉTICA, ayuda a evaluar la UNIDAD. Ambas, sociología y ética, juegan en el dinamismo para el logro de metas.

En el MECANICISMO todo es entorno.

[[ESTADO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN [ATRATIVIDAD Y UNIDAD]

+ ENTORNO] Determinan la eficacia de una acción. EFICACIA: valor de la interrelación con el entorno.

ATRATIVIDAD: impulso espontáneo a seguir en la organización con independencia de los impulsos externos (a operar con independencia de los resultados extrínsecos). Parte de ello es la UNIDAD; la Atractividad incluye motivación intrínseca y trascendente. Una parte de la Atractividad viene determinada por la UNIDAD.

DIRIGIR es SINTETIZAR: actuar de modo conveniente para la organización y para ella, de modo apetente para el individuo y apetente para la sociedad.

Cada DECISIÓN modifica el estado interno de la organización.

EJEMPLO DE APORTE SOCIOLÓGICO: Hoy a todo el mundo le preocupa la satisfacción del personal (que estén contentos), etc. Mientras que en la época de Taylor el estado sociológico era distinto. Es decir, hay que ver en qué medida la gente, después de hacer algo, seguirá dispuesta a seguir haciéndolo.

Un animal no tiene sentido al margen de la especie (una abeja sola se muere; los viejos se salen de la organización). En el HOMBRE su realización es personal e intransferible. Pensar que cuando esto está claro y meterlo en los negocios (“si la persona no es buena esto no funcionará nunca”) es evasión. La persona puede ser buena y a la vez la organización ser un caos.

Para conseguir que la persona se vaya al cielo “muriéndose en una buena cama” hay que hacer ciencia humana, organizaciones humanas. Mientras que el diagnóstico teológico se reduce a decir: hay narcotráfico porque hay pecado original.

ÉTICA es ciencia humana. Aplicar la ECONOMÍA tiene dificultad por el entorno en que se aplica. Aplicar la SOCIOLOGÍA es aún más difícil. SENSIBILIDAD SOCIAL: es darse cuenta de que las variables sociológicas afectan a su modo de ganar dinero. Otra cosa es tratar de manipular esas variables. La SENSIBILIDAD ÉTICA se está empezando a descubrir en la actualidad. Tradicionalmente la ética ha hablado de cosas que ahora se empieza a descubrir que son importantes; por eso es que se habla de ética de empresa, por ejemplo, de la confianza: se la reconoce como variable relevante en la economía pero descubriendo que no es una variable económica (externalidad de Arrow; Arrow, premio nobel de economía afirma que es “útil estudiar el problema del subdesarrollo como un problema de confianza”)

Negar la motivación trascendente es una estupidez: no se podría explicar entonces por qué una madre sufre con su hijo. Existen cosas que pasándole a otro me afectan a mí. A la Ética le interesa la motivación racional por motivos trascendentes, no la motivación trascendente que es algo puramente psicológico y sociológico.

La no consideración de la realidad ética en la empresa es una abstracción incompleta y, por tanto, si se hace no se puede explicar la realidad de la empresa; a lo sumo puede describir, ser práctico, útil, etc., pero pre-científico; es olvidar las causas y, por tanto, no caben planes de acción ni nada. Al igual que si se abstrae de lo económico o de lo sociológico.

Estructuras causales (estados internos) que producen resultados.

Existe un plan de acción que siempre es perfecto: elijamos los medios adecuados para resolver el problema. Es verdad pero es estúpido.

Para formular juicios éticos: ver si un plan de acción afecta a las variables éticas, que son las más reales. Por eso esta valoración es la más difícil porque es práctica pura.

ENTRENAR es cómo mínimo enseñar las consecuencias de la acción. Consistencia es pensar en el aprendizaje del otro, decidir de tal manera que se incremente la confianza mutua: ¿si la gente supiera todo lo que yo sé al hacer esto, confiaría en mí? Aunque la unidad sea valiosa eso solo lo puedo hacer si es por motivación racional porque no tengo motivación espontánea hacia ello. Y hay que buscar alternativas que hagan más viable el plan de acción por la unidad.

Hay que hablar más de cómo tomar decisiones bien tomadas y no tanto de economía, sociología o ética.

Si de la consistencia a priori saliera la consistencia a posteriori, no habría problema. Pero pase lo que pase, si yo soy consistente a priori yo mejoro mi racionalidad y virtualidad; si no el altruismo sería contrario al egoísmo (esto se resuelve porque Dios lo dice: que sea altruista: lo que hagas por él, lo haces por Mí, y eso es el juicio final: Caifas al morir ve que eso se lo hace a Dios).

Dios lo que revela es algo que está en la entraña de la realidad. Yo solo valoro algo en la medida que me sacrifico por ellas. O me adapto al hecho de que es una persona o actúo al margen de la realidad. A la realidad no le pasa nada por lo que yo haga, me pasa a mí.

DIFERENCIAS CON EL CRISTIANISMO

Las reglas de uso de un sistema no pueden ser modificadas por el mismo sistema. Por tanto, no se puede decir que la madre actúa igual cuando “le duele su hijo” que cuando “le duele la mano”. Yo no tengo motivos sobrenaturales (si no se me habla de ellos no los conozco: a Dios no lo conozco; por la razón sé muy poco de Él) La motivación para moverme por motivos sobrenaturales necesita de la gracia.

ARISTÓTELES: amar al otro como a uno mismo.

CRISTIANISMO: amar al otro como Cristo le ama. Esto solo lo puedo hacer con la ayuda de la gracia.

Es una aberración ir a la religión para ver qué es pecado. Hay que hablar de ascética y mística, de cómo llegar al cielo.