Autor

La presente obra contiene el texto de la tesis doctoral del autor. Su titulo fue “Las decisiones directivas: una aproximación antropológica al logro de eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones”.

Fue defendida el año 2010 en el Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, Pamplona (España). Obtuvo la máxima calificación por unanimidad. Su director de tesis fue el catedrático Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, que escribe el prólogo de esta publicación.

Viene siendo usada como texto de estudio en algunos programas como por ejemplo, la Maestría en Gobierno de las Organizaciones del PAD.

El autor es también Master en Economía y Dirección de Empresas (IESE), Master en Investigación en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas (Universitat Internacional de Catalunya), y Licenciado en Filosofía por la Universidad de Navarra.

Trabaja como Profesor Principal en el PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, desde 1997.

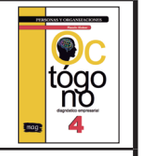
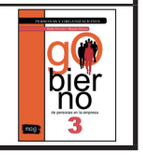
www.manoloalcazar.com
https://pad.academia.edu/ManoloAlcázar

Colección “Personas y Organizaciones”

El autor ha publicado una serie de libros titulada “Personas y Organizaciones”. Los contenidos de dicha serie recogen parte de la tesis doctoral.

Esta obra es la version unitaria y completa, con algunos cambios y actualizaciones, de la tesis defendida.

La siguiente tabla muestra el modo de publicación de cada capítulo en otros libros:

La presente obra incluye	**Colección: “Personas y Organizaciones”**	**Volumen**
Capítulo primero	Incluido como segundo capítulo del libro: “Cómo mandar bien: consejos para ser un buen jefe” Lima 2015, 2016, 2017. Rialp, Madrid 2018	
Capítulo segundo	“Decisiones directivas” (2018)	
Capítulo tercero		
Capítulo cuarto	“Persona” (2018)	
Capítulo quinto	“Octógono diagnóstico empresarial” (2018)	
Conclusiones		
Glosario		
	“Gobierno de personas en la empresa” Lima 2002, 2003, 2005, 2008, 2014, 2017 Ariel, Barcelona 2002	

Prólogo 13

Introducción 18

Agradecimiento 31

1 **CAPITULO PRIMERO. LAS TEORÍAS DE DIRECCIÓN Y LA PRÁCTICA DIRECTIVA** 33

1. Introducción 34
2. Dificultades con las teorías de organización 34
3. Fines subjetivos y objetivos en la acción 37
   - *Peticiones, propósitos e intenciones* 39
   - *La operacionalidad o grado de concreción de las peticiones* 40
   - *Errores al mandar: la formulación y definición del propósito* 43
   - *Los fines subjetivos y la felicidad del decisor* 44
4. Aprender a mandar 47
   - *La primera condición de una buena formulación de propósitos: que sea completa* 48
   - *Saber pedir y saber a quién pedir* 49
5. El mando y las políticas de la organización 52
6. Resumen y conclusiones 56

2 **CAPÍTULO SEGUNDO. UN MODELO DE AGENTE COMO SISTEMA "LIBRE-LIBREMENTE-ADAPTABLE"** 58

1. Introducción 59
2. Una clasificación de sistemas y aprendizajes 61
   - *Vistazo rápido a la noción de sistema* 61
   - *¿Qué se entiende aquí por sistema y por aprendizaje?* 63
   - *El aprendizaje como criterio de clasificación de los tipos de sistemas* 63
   - *Una posible clasificación de sistemas y algunos posibles ejemplos* 66
   - *Un punto clave: "mejor" y "peor"* 71
3. Paradigmas sobre el progreso del conocimiento y la enseñanza. Modelos y realidades. 74
4. Estados a los que se puede llegar por medio de aprendizajes: 81
   - *Aprendizaje operativo positivo en un animal* 81
   - *Aprendizaje operativo negativo en un animal* 81
   - *Aprendizaje operativo positivo en una persona* 82
   - *Aprendizaje operativo negativo en una persona* 82
   - *Aprendizaje negativo de una máquina* 83
   - *Empresas en las que se ha producido aprendizaje operativo negativo* 83
   - *Empresas en la que se ha producido aprendizaje estructural negativo* 84
   - *Empresa en la que se ha producido aprendizaje estructural positivo* 85
   - *Personas en las que se ha producido aprendizaje evaluativo negativo* 86
   - *Personas en que se ha producido aprendizaje evaluativo positivo* 88
   - *¿Cómo una organización puede llegar a estas situaciones?* 88
   - *¿Cómo una persona puede llegar a estos estados de felicidad o infelicidad?* 90
5. Resultados y motivos de la acción personal 91
   - *Diferencia entre motivación y motivos* 93
   - *Los resultados de una interacción* 94
   - *La intención y los aprendizajes* 96
   - *Aprendizajes operativo y evaluativo* 98
   - *Cantidad de motivación y calidad de los motivos* 102
   - *La acción según los tres tipos de motivos* 103
   - *Los motivos trascendentes son los más importantes, pero* 106
   - *Valores como criterios para toma de decisiones* 109
   - *Perfiles motivacionales* 115
6. Motivación: dinamismo 117
   - *Las dos dimensiones de la Motivación: Racional y Espontánea* 117
   - *Las componentes del autocontrol: Racionalidad y Virtualidad* 120

Índice

Amenazas a la calidad motivacional de una persona 124

Racionalidad y virtualidad se pueden apoyar entre sí 125

La mejora del perfil motivacional 126

Dirección y calidad de motivos 129

7. Resumen y conclusiones 133

3 CAPÍTULO TERCERO. ENLACE ENTRE PERSONA Y ORGANIZACIONES 136

1. Introducción 137

2. Dimensiones de la organización 138

3. Vínculos con organizaciones 139

4. Decisiones personales y decisiones directivas 140

5. Dimensiones del directivo 144

6. Una clave de esta investigación 145

7. ¿Qué entendemos por empresa? 147

8. Fines de la organización 149

9. Tipos de partícipes en las organizaciones 151

10. Organizaciones autónomas y sistemas ultraestables 153

11. Resumen y conclusiones 156

4 CAPÍTULO CUARTO. LA PERSONA: MÁS ALLÁ DE SU MODO DE SER 160

1. Introducción 162

2. La búsqueda del sentido de la propia persona 162

La lógica de los detectives 164

Un caso improbable 166

Cada uno de nosotros somos un caso único de una novela de detectives 169

La orientación global 171

3. La "esencia" de la persona no es la persona 175

Lo que las ciencias describen: aspectos de la "esencia" 176

La "esencia" cambia a lo largo de la vida en cada hombre 177

"Naturaleza" y "esencia" humana 178

¿Qué somos cada uno de nosotros? 180

¿Cómo conocer la propia "esencia" o modo de ser? 181

4. La propia intimidad: el propio "ser personal" más allá de la propia "esencia" 183

¿Cómo conocer quien uno es? 183

Pistas falsas: ¿qué no es la persona? 185

El "yo" no es la "persona" 188

El "hombre" no es la "persona" 191

La "persona" es más que "individuo" 193

La "persona" es más que el "sujeto" 194

La "persona" no es su "estado de ánimo" 196

La "persona" no es "su identidad sexual" 196

La "persona" no es "todo el hombre" 197

La "persona" tampoco es un "caso" 197

Unas buenas pistas 198

El quien es el "corazón", la "intimidad" 199

El quien no es un "invento" ni un "producto" ni un "constructo" 200

¿Me construyo a mí mismo? 201

Callejones sin salda para el conocimiento de uno mismo 204

Primera sugerencia sobre cómo se conoce la propia intimidad 206

5. Intimidad de la persona 207

Radicales de la persona 207

¿Cómo hay que "entender" estos rasgos de la persona? 212

La índole de la intimidad 214

6. La intimidad es amar libre: el aceptar, el dar y el don 216

Ser persona es ser amar: dar 217

Amar: el aceptar 219

¿Dar qué? Dones o regalos 222

¿Amar qué, o mejor dicho, amar a quién? 226

7. La intimidad es libertad y es apertura 227

8. La intimidad es conocer: el "conocer personal" 233

9. El trabajo: manifestación del "ser personal" 240

10. Resumen y conclusiones 243

5 CAPÍTULO QUINTO. UN MODELO DE LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA "LIBRE", PERO NO "LIBRE-LIBREMENTE-ADAPTABLE" 248

Introducción 250

El «octógono» 250

Gobierno de la complejidad 253

2. Los entornos de la organización 256

Entorno externo 256

Entorno interno 257

3. Estructura formal 257

4. Estrategia 260

5. Sistemas de dirección 264

6. Estructura real 265

7. El saber de la organización 267

El "saber distintivo" 268

Posibles fuentes de ventajas competitivas 272

El olvido organizacional 275

El "saber genérico" 279

8. Procesos de decisión en la organización 280

9. Diferencias con otras teorías de la organización 282

10. Misión de la organización 286

Misión externa 286

Misión externa «específica» 286

Misión externa «genérica» 290

Misión interna 292

11. Valores de la dirección 293

Organizaciones sin tercer nivel: sin misión ni valores 296

La clave de la "misión externa" 300

Conflictos, valores y misión 302

12. Diferencia entre partícipes: productores y consumidores 309

13. Negocio, «responsabilidad social», stakeholders, y decisiones personales y directivas 314

14. Más sobre los Valores de la dirección 317

15. Vuelta a la persona 324

16. Conclusiones 330

CONCLUSIONES FINALES 335

GLOSARIO DE TÉRMINOS 338

BIBLIOGRAFÍA 380

Bibliografía de Juan Antonio Pérez López 380

Bibliografía que versa sobre el pensamiento de Juan Antonio Pérez López o se inspira en algunas de sus propuestas 382

Bibliografía de Leonardo Polo 383

Bibliografía que versa sobre Leonardo Polo, y sigue y/o se inspira en sus propuestas 385

Bibliografía general 386