
Manuel Alcázar, *Aprendizaje y eficacia en las organizaciones*

Pearson, Madrid, 2020, 603 pp.*

El hombre es intrínsecamente un directivo. Desde que nace aprende a dirigir sus primeros movimientos; inicia descubriendo y extendiéndose a lo que no es él, interactuando con las cosas de su alrededor y con las personas que lo cuidan. En ese caminar, el conocimiento es un elemento configurador de la acción; a mayor conocimiento, mayor campo de acción y más libertad para actuar en uno u otro sentido.

Es sabido que cualquier persona requiere entender al ser humano. No se repara tanto en que requiere también conocer la lógica de las organizaciones, pues vive involucrado y participando en muy diversas organizaciones, desde el núcleo básico de la familia, hasta clubes, universidades, empresas, sociedad, siempre interactuando con personas. Esta necesidad, señala Alcázar, es especialmente crítica para los directivos, que configuran la acción de muchas otras personas. De cómo se entienda a la persona y a la organización depende el modo de dirigir las. Y aquí encontramos dificultades, pues las concepciones al uso ofrecen una comprensión deficiente tanto del ser humano como de las organizaciones: unas excluyen la posibilidad de ‘aprendizajes’, mientras que otras excluyen la posibilidad de que puedan ser negativos.

El aprendizaje es el hilo conductor de esta obra. Recogiendo una larga tradición muestra que toda decisión deja una huella positiva o negativa en la organización y en el decisor. Los buenos directivos logran los resultados consiguiendo aprendizajes positivos en ellos mismos y en la organización. Ese aprendizaje positivo es la clave de la excelencia organizacional. De cómo lograrla trata esta obra, del enfoque interdisciplinar, basado en la tesis doctoral del autor.

Esta obra enfrenta dichas dificultades ayudando al directivo a formarse una mejor idea de lo que es una persona, de cómo funciona una organización en cuanto integrada por personas, y del aprendizaje como ingrediente clave a la hora de sopesar las decisiones. Para ello se sirve de la teoría de sistemas, de la antropología de la intimidad y de la esencia, además de la teoría de organización.

* Disponible en digital: <http://www.pearsonespanol.com/peru/Inicio/aprendizaje-y-eficacia-en-las-organizaciones-1ed-ebook-peru>.

Las maneras básicas de participar en una organización son como productor que ofrece un servicio, como destinatario receptor del mismo, y la acción de gobierno relaciona ambos roles. Así un directivo puede comprender de manera unitaria una industria como una organización macro, conformada por organizaciones. Un caso es el de la industria eléctrica, donde se identifican agentes en la categoría de productores: empresas que se dedican a generar, transmitir y distribuir la energía eléctrica; en la categoría de consumidores, a los usuarios de la energía, que pueden ser empresas, familias o personas; y finalmente en la categoría de organizadores a aquellas empresas o instituciones que definen las reglas de juego de la industria, la especificación de la calidad, seguridad y cobertura que debe llegar a los consumidores, las condiciones de operación técnico-económico de los productores, y aquellas instituciones encargadas de velar por el cumplimiento de las reglas de juego establecidas en la industria.

Así se llega a los consumidores y a los inversionistas sin descuidar que, en último término, son personas, un cada quién, con motivos, motivaciones, intenciones, intereses muy particulares que tienen que lidiar poniendo en comunidad sus acciones con cada aspecto de su familia, de la empresa, de la industria y de la sociedad.

Es un atrevimiento proponerse una tarea de esa envergadura, puesto que involucra temas diversos: la persona, su intimidad y su esencia, la organización, los vínculos entre unas y otra, así como los diversos métodos y paradigmas subyacentes en las teorías al uso. Y también lo es porque requiere emplear métodos diversos: antropología de la esencia, antropología trascendental, antropología analítica, teoría de sistemas, teoría de organización. Y el autor lo hace con sumo cuidado para evitar las confusiones metodológicas. Y con la mayor claridad posible porque se dirige a personas de acción, ofreciéndoles una síntesis que les resulte útil para configurar mejor sus empresas. Para este cometido se sirve principalmente de dos autores: Leonardo Polo y Juan Antonio Pérez López. La razón de esta elección la explica el autor en su *Introducción*: ‘aparte de razones biográficas se trata fundamentalmente de una razón de eficacia: mejores resultados en la acción de gobierno’.

Dedica el autor un capítulo entero, titulado “La persona, más allá de su modo de ser”, a presentar una síntesis de la propuesta poliana de comprensión de la intimidad más allá de la esencia. La aplicación en la lectura y estudio de dicho capítulo, creo que puede cambiar radicalmente al lector al descubrirse como novedad cognoscente, libre, amante y vinculada, desde fuera, a la reali-

dad física y a las otras personas. Desde este capítulo uno puede responder muchas preguntas y descubrir que desde la persona que uno es configura toda su vida temporal, es decir, la vida temporal como medio para cumplir un fin. Esa sola mirada es novedosa y cuestiona de raíz la vida del que se aplica a la lectura del libro. La persona, como suele decir el autor, es cada quién, más allá de su modo de ser: se distingue de su esencia y desde ésta interactúa con el mundo y las otras personas. De Juan Antonio Pérez López recoge su “modelo antropológico” del modo de ser de la persona, y de la organización. Ya no se sirve aquí del método de la antropología filosófica, sino del que Pérez López denominaba “antropología analítica”, y que resulta más “operativa” a la hora de deliberar. La exposición es una gran ayuda para que cada uno, en su condición de directivo, pueda observar la industria a la que está vinculada, formada por empresas, por personas que a su vez configuran familias. Es decir, verá que siempre llega a un quién que es una persona, que en su calidad de tal, conduce su vida y su actuación según su libertad y que, en el caso de los directivos, conducen la vida y la actuación de las organizaciones. Así podemos seguir hilando para comprender mejor nuestra sociedad.

La dinámica de la persona, de la familia, de la organización, de la industria y de la sociedad está en aquellas acciones conjuntas y organizadas y se explican desde el aprendizaje como cibernética: actúo y soy el primer afectado; así sucede con la persona, la familia, la organización y la sociedad. El autor logra exponer temas radicales y complejos en un lenguaje asequible a un público muy variado. Desde la teoría, la novedad, el atrevimiento intelectual del autor, radica a mi modo de ver, en explorar, conciliar y presentar las enseñanzas de estos dos grandes pensadores. Y lo hace con un texto dirigido a personas de acción, directivos, ayudándoles a dirigir mejor.

Esto resulta novedoso y a la vez inquietante, sobre todo en esta época de divorcio que abre un abismo entre la teoría y la práctica, entre el hombre de escuela y el de negocios, entre la academia y la empresa; divorcio que de algún modo explica las grandes crisis que nos agobian. Teoría y práctica son para el autor dos caras de la misma moneda, una dualidad propia del hombre. Integrar en un libro de divulgación empresarial aspectos teóricos y prácticos de dos grandes pensadores es una novedad, un atrevimiento.

Pérez López publica la base de su teoría en el año 1991 indicando que le tomó treinta años darle forma. Polo publica en 1999 su primer volumen de *Antropología trascendental* indicando que es el vértice de su investigación que desde su redacción inicial de 1972 fue tomando forma hasta su publica-

ción. Pérez López es un hombre de empresa. Le interesa que el directivo se aclare en los modelos mentales de base que usa para tomar decisiones. Así explica la necesidad del directivo de tener claro el modelo según el cual toma sus decisiones, y desde esta motivación, escribe la teoría de acción humana en la cual modela al agente estable, ultra estable y libre que Manolo Alcázar en este libro presenta con gran didáctica. Pérez López explica a la persona como una unidad compleja para lo cual configura unos constructos: potencia operativa, potencia de gobierno y potencia afectiva; estas dos últimas, indica, son equivalentes a la inteligencia y a la voluntad. Indica además que son agentes ultra estables y que libre es la persona que está más arriba. La persona es el agente libre y es quien manifiesta sus intenciones y extiende su libertad a las potencias ultra-estables, a la potencia de gobierno y a la afectiva. Pérez López tenía clara la distinción real aplicada al hombre y desde ella modela la teoría de la acción humana. Polo parte de la distinción real esencia y acto de ser aplicada al hombre y desarrolla la antropología y su teoría del conocimiento.

Ambos autores coinciden en que el hombre cuando actúa es el primer afectado. La cibernética es un rasgo intrínseco en el hombre, y de ahí se llega al aprendizaje como la explicación de la dinámica de la actuación del hombre y las organizaciones y la posibilidad del aprendizaje positivo y negativo, nociones que son accesibles y muy claras desde la exposición de Manolo Alcázar. La cibernética en el hombre vista desde el conocimiento es su crecimiento, como configurador de la acción humana, abre nuestra libertad y se da por fases que el lector que se aplica en la lectura de este libro podrá seguir:

La primera fase de ‘enterarse’ es la que seguimos al leer esta reseña: ahora estamos enterados que hay un libro disponible que nos puede ayudar a crecer en nuestro conocimiento como configuración de nuestra actuación, crecer en nuestra libertad y por ende mejorar nuestra actuación en cada ámbito en el que participamos.

La segunda fase del conocimiento es la de ‘entender’, a la que están invitados a seguir al estudiar y entender el libro, con las gratas satisfacciones estructurales internas, en terminología de Pérez López, que esta experiencia representa.

La tercera fase del conocimiento es la de ‘interiorización’ en aquellos que captan, entiendan y profundicen en esta línea guiando su vida práctica con las gratas satisfacciones estructurales externas que les representará esta experiencia.

Finalmente, la fase de la ‘explicitación’ es a la que ha llegado el autor, al lograr exponer con mucha claridad, propia de un buen maestro, las tres fases anteriores en este asunto tan particular e importante para todos y cada uno de nosotros.

Gonzalo Prieto Cámero
gprieto@priconsas.com.pe

Juan Fernando Sellés, 33 *Virtudes humanas según L. Polo*

Eunsa (Colección Astrolabio), Pamplona, 2020, 446 pp.

Como es sabido, Polo alude en muchos pasajes de sus libros a la índole de las virtudes de la voluntad como el crecimiento progresivo de esta potencia que marcan también el crecimiento en libertad de esta potencia. Además, en el tomo II de su *Antropología trascendental* y en *Filosofía y economía* estudia con cierto detenimiento las virtudes clásicamente llamadas capitales –prudencia, justicia, fortaleza y templanza– a las que él añade la amistad. A la par, en *Quién es el hombre* ofrece una buena caracterización de la piedad y del honor, además de la esperanza.

Con lo indicado tendríamos 8 virtudes, pero de aquí a 33 quedan nada menos que 25 por sacar a colación, las cuales hay que entresacar de entre diversos textos polianos diseminados a lo largo de su entera obra. Y eso es lo que ha llevado a cabo el autor de esta publicación. A las mencionadas, añade un estudio de las siguientes virtudes: humildad, responsabilidad, obediencia, veracidad, sencillez, señorío, eutrapelia, pureza, sacrificio, paciencia, orden, laboriosidad, *studiositas*, servicio, solidaridad, generosidad, magnanimidad-audacia, respeto, agradecimiento, amabilidad, religiosidad, arrepentimiento-venganza-perdón, confianza, fidelidad y alegría.

Como se puede advertir, en esta publicación no se estudian las virtudes teologales –fe, esperanza y caridad–, porque son más que humanas, y porque ya las trabajó el autor en su reciente libro *Teología para inconformes*. En éste comienza por la humildad, porque considera que esta perfección humana no es sólo la raíz de todas las demás, sino también superior a ellas porque depende del conocimiento personal propio, el cual, naturalmente corre a cargo del hábito de sabiduría, una perfección muy superior a las virtudes de la voluntad; y termina con la fidelidad, que está engarzada asimismo en el acto de ser perso-