
visión deberían orientar todo el resto de análisis y formulaciones.

Otro ejemplo es que el control estratégico, que tradicionalmente se considera la última fase del proceso estratégico, se incluye en este texto en el capítulo sobre *Organizing for Success* (organización para el éxito), es decir, en la fase de implementación. En este caso, los mecanismos de control estratégico se presentan dentro de los procesos necesarios para la implementación de la estrategia, opción que parece también adecuada, pero que diluye la importancia del control como fase relevante del ciclo de la estrategia.

Este texto adolece de una debilidad, compartida con muchos otros manuales sobre este tema, consistente en que no se explica el vínculo entre análisis estratégico y formulación de estrategias. Es decir, se propone una metodología de análisis del entorno y de la situación interna de la empresa, y luego se pasa a hablar de las principales opciones estratégicas existentes a nivel corporativo y competitivo, pero no se menciona cómo se da ese salto, es decir, cómo se determina qué estrategia

es más adecuada ante los resultados del análisis obtenido.

Quizá la razón de tal carencia se encuentre en que la principal metodología utilizada para el análisis, la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), no facilita tal salto. Algunos autores, como Koontz y Wihrich, y Eduardo Bueno en España, han tratado de resolver esta carencia, pero no de forma satisfactoria. Existen otros enfoques (por ejemplo, el Objective Oriented Project Planning, aplicado normalmente en proyectos de cooperación pero perfectamente trasladable a la empresa) que permiten un paso más fluido y sencillo desde la fase de análisis a la de formulación, pero no suelen abordarse en manuales de este tipo.

En resumen, se trata de un excelente manual de Dirección Estratégica, no adaptado al entorno español, pero sí al europeo, con una larga trayectoria de ediciones que han contrastado su calidad, y con unos excelentes materiales de apoyo para el estudiante y para el docente. Es muy recomendable su uso.

[LUIS FERNÁNDEZ PORTILLO]

Sociología

FERNÁNDEZ-MARTOS, J. M. Y ALEIXANDRE, D. (2015) *Caminar años arriba*, Cantabria, Sal Terrae, 246 pp.

José María FERNÁNDEZ-MARTOS, es jesuita y psicólogo clínico y ha sido profesor de Psicología del Desarrollo en la Universidad

Pontificia Comillas hasta su jubilación; Dolores ALEIXANDRE es religiosa del Sagrado Corazón y ha sido profesora de Sagrada Escritura en dicha universidad, también jubilada actualmente. Se trata por tanto de dos creyentes que reflexionan sobre el tema de la vejez. Hay que subrayar también

que son dos personas que aunque estén jubilados siguen todavía haciendo “cosas”.

El contenido de la obra queda claramente explicado en la siguiente frase de la contraportada:

Los autores del libro, bordeando los ochenta, viven y proponen otro modo de caminar años arriba, en que, sin ignorar el decaer doloroso en salud y otras menguas, se abren a horizontes en los que lo bueno no queda atrás en alguna Arcadia feliz de antaño, sino que está delante, por llegar y construir.

Esta idea está recogida también en el prólogo de Cipriano Díaz Marcos recordando que el jesuita Van Breemen decía que la vejez está llena de dificultades y malas noches pero también de oportunidades.

La verdad es que el libro nos “coge” y no nos deja indiferentes. Nos planteamos inicialmente si el contenido de esta reseña debía ser un diálogo entre los autores y el redactor de la misma, pero nos decidimos por escuchar sus palabras y resumirlas; al fin y al cabo, ellos son los que tienen que hablar; nuestro objetivo es simplemente animar a la lectura de un escrito que merece que le dediquemos un rato.

Nos detendremos, entonces, en los distintos capítulos.

La primera parte se titula “Prepárate para un tramo nuevo del camino” y contiene cuatro apartados o capítulos.

El primero “Tiempo de jubilación” contiene los discursos de despedida de ambos autores con motivo de su jubilación en la Universidad Comillas; subrayan que se trata de un momento de alegría como indica el significado de la propia palabra “jubilación”; en la pág. 24, Dolores dice

que ha constatado que no hay planta de jubilados en El Corte Inglés, esta divertida observación le lleva a la conclusión de que las personas de la tercera edad son prescindibles para la sociedad; más adelante en la página 27 da unos consejos prácticos y sobre todo recomienda el contacto con el mundo de los derechos humanos o echar una mano en alguna ONG; José María en su discurso terminaba con tres deseos u oraciones, dirigidos a los miembros de la Universidad:

Que Dios os conceda vivir en el amor, ser excelentes profesionales que no buscan medrar y tener un porqué, un sentido para vivir (pp. 32–34).

El capítulo 2 lleva el título de “¡Qué pronto se me hizo tarde!”; recordando la frase de Goethe sobre la sorpresa de alcanzar una edad avanzada, tiene una frase muy real:

“Ahí va si soy de los mayores”, pensamos un buen día en que el dentista nos aconseja cambiar de dentadura, un amable joven nos cede el asiento, tenemos un nieto, un amigo predictor nos dice que es una locura no hacer ya el testamento o un coro de gente nos dice que estamos como nunca (pág. 38);

ofrecen dos opiniones: la de uno mismo que siente que sigue siendo el mismo a pesar de los cambios y por otra parte la negatividad de la gente sobre los mayores; creen que es el momento de entrar en la verdad desnuda, la hora de llamar a las cosas por su nombre pero también de aceptarse a sí mismo; citan el sistema sueco de retiro gradual como una forma de aprovechar mejor la jubilación; como creyentes valoran el abrirse a la llamada de la trascendencia:

Todos tenemos el reto de revitalizar una fe que a lo mejor se ha ido desgastando más que enriqueciendo en el camino de la vida (pp. 52–53).

El capítulo 3, "Polillas, ladrones y tesoros. Avisos y cautelas para tiempos de retirada", presenta un Diseño Estratégico de Estrategia y Cesión de Paso de forma que las generaciones salientes dejen paso a los que vienen detrás, los cuales también deben ir preparando su futura retirada, principalmente de la actividad laboral pero no sólo; recuerdan la frase evangélica: "procuraos bolsas que no envejecan", aplicándola a su situación; dicen que estas bolsas están diseñadas para guardar nuevos tesoros:

saberes que se sedimentan... serenidad más que prisas; centrarse en lo esencial... emergencia de la identidad más honda que se esconde por debajo de lo que se hace (pp. 58-59).

En su línea de ver en la vejez una etapa no solamente negativa añaden que el texto evangélico pretende conducirnos hacia la vertiente de un tesoro inagotable en el cielo (véanse las cuatro últimas páginas del capítulo).

El capítulo 4 que se denomina "Alcanzar el último tren o ser alcanzado por él" se centra en lo trascendente de la condición humana; citan tres fuentes que se disputan el corazón del hombre: la inquietud (se refieren al consumismo, por ejemplo, en la adquisición del último aparato tecnológico), la desmesura (que puede ser positiva cuando se refiere al deseo de satisfacer los déficits reales) y la sed de Dios (cita frases muy conocidas de San Agustín, San Juan de la Cruz, para terminar con la siguiente:

Para vivir, basta beber de cualquier fuente; para navegar, hay que dejarse llevar por la sed de Dios (p. 83).

La segunda parte tiene el título "Sabiduría para navegar estos años" y tiene también cuatro capítulos.

El primero de ellos "Asalto a la alegría" se refiere a la idea central de los autores: la tristeza no tiene que ser necesariamente lo propio de la edad avanzada; se refieren a dos alegrías escasas hoy en día: la cercanía de Dios y de los hijos. Recuerdan la entereza de Teresa de Ávila frente a la catástrofe de la irrupción del protestantismo:

Determiné hacer eso poquito que yo puedo y es en mí, que es seguir los consejos evangélicos con toda perfección que yo pudiese... (p. 90).

Distinguen la alegría (estado de ánimo habitual del que se siente bien en la vida), el optimismo (ver o esperar lo mejor de las cosas) y la felicidad (su búsqueda puede ser un obstáculo para ser alegre). Personas mayores se duelen de que sus hijos, nietos, etc. se alejen de Dios y de la Iglesia, frente a ello subrayan el pensamiento de que Dios no se ha jubilado.

El capítulo 6, "Cumplir años o cumplirse a sí mismo", retoma el tema de las dos líneas anteriores, diciendo:

Encontramos gentes crecidas en años, pero con el traje de marinero de la primera comunión, sin haber logrado una fe personal comprensiva de la pobreza humana y la grandeza divina (p. 104).

Recorren los hitos mayores del desarrollo religioso a través de varios apartados: religiosidad mágica, religiosidad mercantil, religiosidad atada a lo concreto, religiosidad autónoma o Dios a mi servicio, religiosidad de realización personal, religiosidad reflexiva, religiosidad conjuntiva y religiosidad mística, que termina con una pregunta al lector:

¿Hay en mí un algo de fascinado por Dios al que encuentro, discreto en todo? (p. 116).

El capítulo siguiente, titulado "Penúltimo recodo del camino: lo bueno está al llegar", recuerda el martirio de San Esteban, lo que les da pie para recoger las "pedradas" que se sufren, quizás, en la tercera edad: afrontar y acoger las muertes cercanas, sentir la pobreza del balance de la propia vida, no esperar nada nuevo de la vida, tristeza y rutina, "¡Qué cabeza" Pierdo memoria y me desespero y Dios más remoto que nunca, cuando más lo necesitaría; todo esto ¡tan negativo! es enfrentado por los autores desde la fe:

¿No podremos con garras de fe, afianzarnos en que nos espera "un patrimonio mejor y más estable"? (p. 132).

El capítulo 8 "El almacén y la luna" contiene recomendaciones para vivir el envejecimiento de forma adecuada (en palabras de los autores hacen unas transposiciones a "lo divino"): combatir los hábitos sedentarios (en este apartado, recuerdan al paralítico que curó Jesús que esperaba continuar el resto de su vida postrado en una camilla), estimular la memoria, mantener una dieta equilibrada, vigilar audición y la vista y descansar al sol.

La tercera parte lleva el subtítulo "Palabras bíblicas para años alargados" y se divide también en cuatro capítulos.

El primero de ellos, denominado "Compañeros bíblicos en el camino del envejecer", tiene el siguiente párrafo:

Vamos a dirigirnos al "Álbum de familia" de la biblia en busca de las historias de vida... para encontrar inspiración y sabiduría a la hora de hacer el viraje vital que esta nueva época está reclamando. En ninguno de ellos encontraremos respuestas definitivas..., pero quizás nos ofrezcan una luz o un ángulo de visión inesperado, un "ladrillo"

que pueda contribuir a la tarea que tenemos entre manos... (p. 148).

Se trata en concreto de: Abrahán y Sara, Noemí, Barzilai de Galaad, Zacarías e Isabel, Simeón y Ana, Nicodemo y Lázaro.

El capítulo 10, "Jeremías: experiencia creciente, ignorancia ungida", acude al profeta para que les muestre el camino con su experiencia y también con su ignorancia; dice así:

Acudo a las confesiones de Jeremías, al que su oficio y vida se le fueron haciendo problemáticos, aceptándolos en una obediencia sobrehumana, recorriendo su camino hasta el fin, en el abandono de Dios (p. 166).

El capítulo 11 tiene un título curioso: "Preparados bíblicos para variadas dolencias (Laboratorios "José María Fernández-Martos)"; describe divertidos productos para enfermedades sobre todo de la vejez; se trata de una frivolidad aparente: los "productos" tienen una "composición" tomada de la Biblia.

En el capítulo 12 "Ancianidad y enfermedad, lazarillos de nuestro caminar hacia lo bueno", aconsejan no pararse a lamer las heridas sino abrirse a los otros cercanos; también insisten en el abandono confiado recordando una inolvidable frase de Arrupe:

Yo me siento más que nunca en las manos de Dios. Eso es lo que he deseado toda mi vida, desde joven. Y eso es también lo único que sigo queriendo ahora. Pero con una diferencia: hoy toda la iniciativa la tiene el Señor. Les aseguro que saberme y sentirme totalmente en sus manos es una profunda experiencia (p. 207).

En el mismo sentido dicen los autores:

La creciente disminución de fuerzas, la futilidad de lo que en otro tiempo entusiasmó, los logros y fracasos interrogan sobre el sentido de todo. Hay que ir atreviéndose a pasar de la debilidad al abandono confiado (p. 215).

La cuarta parte "Amigos de la última hora" tiene un único capítulo titulado "Ocho grandes amigos para el último instante" que en gran parte ha sido escrito por otra persona. Recoge semblanzas y algunos textos de ocho personas admirables: Christian de Chergé, Alfred Delp, SJ, Hermann Heuvers, SJ, Carlos María Martini SJ, Pierre Teilhard de Chardin, SJ, África Sendino, Rabindranath Tagore y Etty Hillesum.

Tiene también una Oración Final en la que destaca su profunda religiosidad y que termina con un bello texto:

Padre, reconociendo la torpeza de mis muchas equivocaciones, postro ante ti mis años descolocados con la alegría de reencontrarme con tu rostro de Padre, sin sombra de reproche en tu ancha sonrisa feliz, porque al fin tu fiel y tenaz espera logró ablandar mi corazón de hijo... (p. 242).

En resumen, un libro muy interesante, sobre todo por la figura de sus autores, ¡grandes personas!; el escrito, aunque muy bien expuesto, contiene originales muy diversos, como si se hubiesen redactado para distintas publicaciones. Pero lo importante es que vale la pena leerlo, lo recomendamos... y no sólo para la tercera edad.

[Adolfo RODERO FRANGANILLO]

Derecho

SÁNCHEZ RUBIO, D. y SENENT DE FRUTOS, J. A. (2013) *Teoría crítica del Derecho. Nuevos horizontes*, Aguascalientes (Méjico), Centro de Estudios Jurídicos y Sociales Mispát, 209 pp.

Este libro es fruto de un encargo del CENEJUS (Centro de Estudios Jurídicos y Sociales Mispát, con sede en Aguascalientes, Méjico), la Universidad de San Luis Potosí y el centro Educación para las Ciencias en Chiapas (San Cristóbal de las Casas, Méjico).

Los autores de esta obra (David Sánchez Rubio, Universidad Pablo de Olavide, y Juan Antonio Senent de Frutos, Universidad Loyola Andalucía) están avalados

por una extensa labor investigadora y una muy significativa producción científica en el ámbito de la fundamentación de los derechos humanos, particularmente desde la perspectiva crítica. En la introducción, firmada por Sánchez Rubio, se plantea como una obra recopilatoria

que expresa el fruto de nuestra colaboración en el mundo académico después de casi veinte años [...] cimentada en fuentes similares desarrolladas dentro del paradigma del pensamiento de liberación latinoamericano y la teoría crítica del derecho de aquellas mismas latitudes (p. 9).

En ella asumen un enfoque que les conduce a *asumir políticamente una realidad que llama la atención y que compromete (p. 10).*