

CIENCIA POLÍTICA

PRIETO, F. (1998), *Historia de las Ideas y de las Formas Políticas, II. Edad Media*, Unión Editorial, Madrid, 351 págs.

Tras una larga espera, si tenemos en cuenta el ritmo de publicación de los anteriores tomos de esta obra, y no tan larga, si tenemos en cuenta que en estos años el autor ha publicado un ingente *Manual de historia de las teorías políticas*, aparece este tomo que tiene entre otras virtudes la de cerrar un hueco en la secuencia de esta magna obra, pues contábamos desde hace años con los tomos que estudian el Mundo Antiguo y el Mundo Moderno (dos volúmenes), echando en falta la época intermedia.

El enfoque general, el método de trabajo, la sistematización son análogos a los de los otros tomos que ya hemos reseñado en esta Revista. Es una historia que quiere ir más allá de las ideas políticas dando el paso obvio, aunque no lo hacen otras historias, de ir a las formas, y todavía con más ambición ir hasta la cultura. Al emprender un proyecto tan ambicioso, que por sí mismo sería ilimitado, el autor tiene siempre que quedarse más acá de lo que podría reclamar un lector más ambicioso, pero este más acá ofrece al menos la materia indispensable para facilitar al lector la

comprensión de los fenómenos estudiados. Pongamos por ejemplo las páginas que dedica a reseñar el inicio de las universidades europeas, tema que no corresponde a una historia de las ideas políticas, sino de la cultura.

El autor estudia los temas clásicos de las historias al uso: los grandes autores como Juan de Salisbury, Santo Tomás, Dante, etc. Pero también ofrece novedades respecto a esas historias como es el tratamiento del mundo bizantino, el del mundo islámico, y el particular interés que dedica a autores hispanos que no suelen aparecer en las historias generales de pensamiento político, como es el caso de Alfonso X el Sabio.

Original y, a nuestro entender, acertada es la solución que ha dado al difícil problema de la sistematización de una época tan poco sistematizable. Ha recurrido a la organización de las formas políticas para sobre ella exponer el pensamiento político, con lo que ha conseguido una disposición muy atractiva de la época que llamamos Baja Edad Media.

Por todo ello este tomo conserva una cualidad que señalamos en la recensión de los anteriores: una obra de amplias dimensiones que puede ser leída también puntualmente. Es decir, la obra está escrita para ser leída secuencialmente, pero el lector que desee una información sobre el pensamiento político de Inocencio III puede acudir a las páginas

correspondientes que forman en sí mismas un todo coherente. Y esto vale para los otros autores.

Es claro que una crítica especializada tendría que señalar las insuficiencias de este tomo, pero no es el caso para una información dirigida al público de esta Revista, que en la medida que se interese por la historia del pensamiento político tiene en el tomo que presentamos no solamente una buena fuente de información, sino un buen material para una agradable lectura.

Vicente Theotonio Cáceres S.J.

EMPRESA

CAMPBELL, S.M. (1997), *Del caos a la confianza. Estrategias para sobrevivir en el nuevo entorno laboral*, Paidós, Barcelona, 318 págs.

En el entorno actual donde el cambio ya no supone la excepción sino la regla, es necesario el diseño de nuevas estructuras de organización y modelos de liderazgo, que deben venir acompañados de estrategias y actitudes personales diferentes. Si años atrás a los trabajadores se les solía valorar por los bienes que producían y los servicios que prestaban, en la actualidad se deberían considerar por su capacidad de responder al cambio. Para Susan Campbell el

aprendizaje constituye la base de esta nueva organización.

Esta autora considera la existencia de dos conjuntos de suposiciones básicas sobre la vida que conducen a formas diferentes de enfrentar los problemas. Por un lado, la actitud de *resguardo-control* da por sentado que las cosas van a ser siempre iguales. Inquietan la incertidumbre, el cambio, la ambigüedad, la falta de estructura y las personas que ven las cosas de una manera distinta. Para esta mentalidad el objetivo es ganarse la vida; por lo tanto, cualquier inseguridad que pueda poner en peligro la situación actual será motivo de temor y resistencia. Aunque no lo queramos reconocer la mayoría tenemos cierto apego a esta actitud. Por otra parte, la conducta denominada de *aprendizaje-descubrimiento* está abierta a lo inesperado. Se acepta la incertidumbre, el cambio, la ambigüedad, la diversidad y la falta de estructura. Se valoran a las personas diferentes por lo que se aprende de ellas. Con esta actitud aceptamos la relación con nuestro entorno en lugar de intentar la utopía de controlarlo.

La obra de Susan Campbell titulada *Del caos a la confianza* trata precisamente sobre cómo adoptar la actitud del aprendizaje-descubrimiento como postura esencial en la vida. Su experiencia de consultora en materia de cambio organizativo y manejo de conflictos la llevan a afirmar que las personas que triunfan en los entornos cambiantes actuales son los que enfrentan los problemas desde esta actitud. Este com-

portamiento está incorporado en las seis *metaaptitudes* descritas en la segunda parte del libro de Campbell. Las metaaptitudes son consideradas como las aptitudes básicas que nos permiten realizar otras actividades vitales. Su desarrollo debe permitirnos vivir una vida de continuo aprendizaje–descubrimiento.

La primera metaaptitud consiste en la capacidad de sentirnos participantes en el proceso de cambio, no sus controladores o sus víctimas. Para ello debemos entender los ritmos y ciclos del cambio. Susan Campbell describe en el Capítulo 4 las ocho etapas por las que todos pasamos frente a la necesidad del cambio: inestabilidad, negación–resistencia, enfrentamiento de la situación, entrega a lo desconocido, imaginación del futuro deseado, exploración de nuevas opciones, compromiso con la acción y, finalmente, integración del cambio.

En segundo lugar se sugiere la necesidad de desprendernos de nuestra idea acerca de cómo deberían ser las cosas para analizar como son realmente. Según la propia autora debemos alejarnos de *modos de ser, ver y hacer que ya no funcionan; de lo pasado o de lo que supondría que debería suceder, para dar cabida a lo que sucede* (p. 110).

Otro aspecto fundamental para desarrollar la actitud de aprendizaje–descubrimiento es la capacidad de expresar en el trabajo nuestro *sí–mismo esencial*, nuestras cualidades y dones más preciados. El *sí–mismo esencial* está en el núcleo de nuestro ser. Se le reconoce

como *sí–mismo verdadero o real*, distinguiéndose del *sí–mismo condicionado* que solemos mostrar al mundo. Según Campbell el *sí–mismo esencial* constituye la semilla de nuestras potencialidades. Su conocimiento y la actuación en concordancia permitirá que todo lo que hagamos tenga más credibilidad, estabilidad y autoridad.

Para poner en funcionamiento el *sí–mismo esencial* debemos reconocer las diferencias de éste con el *sí–mismo condicionado*; identificar los valores esenciales en los que se fundamenta nuestro *sí–mismo interior*; y, por último, manifestar en nuestra actividad laboral dichas finalidades.

La siguiente metaaptitud se fundamenta en la capacidad para comunicarnos abiertamente con los demás, de forma que nos conduzca a la confianza y al aprendizaje mutuo. La confianza hace posible el aprendizaje, por eso es fundamental en las actuales organizaciones de aprendizaje basadas en la resolución de problemas de forma conjunta.

Un nuevo aspecto a considerar es la capacidad para mantenernos fieles a las opiniones propias y al mismo tiempo abiertos a las de los demás. En este sentido es fundamental desarrollar el pensamiento de inclusión que, a diferencia del de exclusión, nos permite crear un espacio más amplio que abarca dos o más opciones rivales. Entender y aceptar la condición inclusiva de nuestra personalidad nos ayudará a resolver las discrepancias y los conflictos entre las personas y los grupos.

La sexta y última metaaptitud propuesta por Campbell se fundamenta en la capacidad para aprender con los demás y sentirnos conectados con ellos cuando trabajamos en equipo. Peter Senge declara que *dominar el aprendizaje en equipo es un paso crítico para formar organizaciones de aprendizaje*. El desarrollo de esta aptitud se fundamenta en lo que Susan Campbell denomina *autorreflexión grupal*, es decir, la capacidad de escuchar y responder a la realimentación proveniente tanto del medio externo como del propio equipo. La autorreflexión exige dos condiciones esenciales: un sentido de *propósito común* y la habilidad de los miembros para comunicarse entre sí de una forma que dé cabida a las *diferentes perspectivas y talentos*.

La obra de Campbell supone una guía práctica para el ejercicio y desarrollo de las seis metaaptitudes estratégicas. Éstas constituyen el vehículo que nos conducirá a pasar de una preocupación extrema por los valores de resguardo-control a una apertura para un aprendizaje profundo y constante. No obstante, esta mentalidad debe estar respaldada necesariamente por la organización. Algunas culturas organizativas están comprometidas realmente con el aprendizaje constante, aunque hay otras que sólo lo aparentan. Los líderes formales de la organización deben ejercer su poder de una manera que dé lugar a que emerjan y sean apoyados por los líderes informales. Dirigir no significa lograr que los de-

más sean o hagan las cosas a nuestro modo. Se trata más bien de facilitar el aprendizaje personal y de las organizaciones. Las organizaciones que consigan desarrollar esta cultura estarán en una posición más favorable para hacer frente a los cambios imprevisibles que, indudablemente, nos depara el futuro.

José Antonio Ariza Montes

THE HAY GROUP (1997), *Personas, Desempeño y Pago: Compensación dinámica para el nuevo entorno de los negocios*, Paidós, 362 págs.

Con más frecuencia de la que sería deseable, los cambios producidos en las organizaciones contemporáneas no han sido correspondidos con nuevas estrategias y políticas salariales. En este sentido, la solución no consiste simplemente en reemplazar un viejo programa por otro nuevo, sino más bien en integrar el salario con los otros cambios organizacionales y en compatibilizarlo con otros procesos de recursos humanos de la organización.

Para conseguir este objetivo, The Hay Group sugiere en esta obra que un programa de remuneración bien diseñado debe sincronizarse adecuadamente con la cultura, los valores y las metas estratégicas de la organización. Desde este punto de referencia, y tras realizar un recorrido por los principales sistemas de

remuneración existentes en la actualidad, el Capítulo 5 se dedica a la compatibilidad entre culturas organizativas y prácticas remunerativas.

La cultura *funcional* se caracteriza por la escasa variabilidad del salario base, por el empleo limitado de los incentivos individuales y por la remuneración grupal basada en el reconocimiento por el desempeño excepcional. En la cultura organizativa del *proceso* la variabilidad en el salario base oscila de baja a moderada. Además, se hace un uso intensivo de los incentivos individuales concedidos mediante pagos eventuales. Por último, esta cultura gratifica el trabajo en equipo con la aplicación de recompensas de grupo y/o mediante la participación en las ganancias. El ambiente cultural *basado en el tiempo* aplica una elevada variabilidad en el sueldo básico, hace un uso moderado de los incentivos individuales y recompensa la consecución de los proyectos con la aplicación de programas de beneficios compartidos. Finalmente, la cultura en *red* también se caracteriza por la amplia variabilidad en el sueldo base. En este entorno se utilizan escasamente los incentivos individuales y se recompensa conjuntamente la consecución de objetivos mediante el reparto de beneficios compartidos.

El mensaje es claro, sólo las organizaciones que adapten sus estrategias de remuneración a los cambios culturales y organizativos, podrán sobrevivir a las turbulencias del entorno actual. Si se utiliza correctamente, la

remuneración –actuando de forma sistémica con otros elementos de la política de recursos humanos– puede constituir una clave para mejorar el rendimiento organizativo.

Pero aún más importante, la remuneración es una poderosa fuerza para motivar al personal. Una estrategia de compensación total, bien planeada y cuidadosamente sincronizada, puede ayudar a transformar a los empleados «*termino medio*» en individuos de alto rendimiento, con un mayor nivel de compromiso y responsabilidad hacia la organización.

José Antonio Ariza Montes

GERBER, M.E. (1997), *El mito del emprendedor: Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*, Paidós, Barcelona, 233 págs.

Michael E. Gerber –presidente de la empresa Gerber Business Development especializada en el asesoramiento al pequeño negocio– pretende explicar en esta obra por qué no funcionan este tipo de empresas y qué hacer para que lo hagan con mayor eficacia. El eje sobre el que gira todo su trabajo es la fuga del emprendedor, así como la idea de que el impulso que incita a una persona a iniciar su negocio es exclusivamente la de convertirse en su propio jefe.

En demasiadas ocasiones, estas per-

sonas presuponen que *si se comprende el trabajo técnico de un determinado negocio, se comprende el negocio para el que ese trabajo supone un elemento fundamental* (p. 26). En esta creencia tienen su origen grandes fracasos empresariales, ya que el trabajo técnico de un negocio y el negocio sustentado en ese tipo de trabajo son dos cosas totalmente distintas.

De esta manera, según este autor, el mito del emprendedor es un malentendido mediante el cual se piensa que los negocios son puestos en funcionamiento por *emprendedores* cuando realmente, en la mayoría de las ocasiones, no es así. Un negocio es tan sólo un reflejo de su propietario, si éste no es realmente emprendedor difícilmente podrá superar los obstáculos que sobrevendrán en los primeros años de vida de la empresa.

En realidad, cuando alguien pone en marcha una iniciativa empresarial debe actuar como tres personas al mismo tiempo: emprendedor, directivo y técnico. El *emprendedor* es el visionario que hay en todos nosotros y que se caracteriza por su fuerte personalidad creadora y por la búsqueda continua del cambio, ya que éste supone una permanente fuente de oportunidades. Las habilidades que diferencian al *directivo* son el pragmatismo, la planificación, el orden y la predictibilidad. Se trata de un individuo que vive anclado en el pasado y que únicamente persigue mantener el status quo, además cualquier indicio de cambio lo percibe como el origen de

nuevos problemas. Finalmente, la personalidad del *técnico* es la del hacedor, el individuo que vive el presente preocupándose por *cómo hacerlo*.

Toda empresa que presume de ser eficaz está integrada por los tres tipos de personas. Además, todos tenemos algo de estas personalidades en nuestro interior, lo importante es lograr el equilibrio. En una organización el emprendedor es el encargado de forjar el futuro en nuevas áreas de interés, el directivo de solidificar las bases de las operaciones, y el técnico de realizar el trabajo operativo.

Según Michael E. Gerber una gran mayoría de los negocios fracasan porque no existe suficiente equilibrio en las personas que los promueven. Este autor se aventura a indicar que éstas son únicamente un 10% de emprendedores, un 20% de directivos y un excesivo 70% de técnicos. Obviamente, las necesidades de la organización cambian con el tiempo y, en consecuencia, requerirán diferentes composiciones de estos tres elementos.

Así, la fase inicial del negocio fundamentada en los conocimientos técnicos del *emprendedor* no suele llevar a buen puerto. El técnico se verá afectado por el impulso emprendedor, lo que se traduce en un trabajo complicado, frustrante y eventualmente sin sentido. Como señala el autor *si tu negocio depende de ti, no serás su propietario tan sólo dispondrás de un trabajo*. En la etapa adolescente se solicita ayuda exterior con la finalidad de complementar

las habilidades del promotor del negocio. Generalmente en esta fase se practica la dirección *por abdicación* en lugar de lo que debería ser: *delegación*, el emprendedor abandona la gestión en manos de un experto en la materia. Una vez superada la etapa adolescente se entra en lo que Michael E. Gerber denomina *más allá de la zona de confort*, un lugar donde se empieza a percibir la pérdida de control sobre el entorno que nos rodea. Las opciones que nos quedan en ese instante son tres: 1) hacernos pequeños de nuevo, 2) crecer incontroladamente hasta autodestruir el negocio o, la más drástica de todas, la 3) supervivencia adolescente, donde el emprendedor se consume por el negocio y por la posibilidad de perderlo, de tal manera que no es la empresa la que se destruye, sino el emprendedor.

Pese a las interesantes aportaciones realizadas por el autor de esta obra, no estamos de acuerdo con el modelo de organización ideal que propone: *la franquicia*. El autor opina que en esta forma organizativa pueden desarrollarse plenamente las diferentes personalidades que cada uno de nosotros llevamos en nuestro interior. Aún reconociendo la importancia que esta forma empresarial está adquiriendo en la economía occidental, nos negamos a creer que este tipo de negocios estén dirigidos por personas que se autodenominen emprendedoras. Si todos los que promueven una iniciativa empresarial lo hacen bajo la fórmula de la franquicia, entonces sí llegará un momento en el que podamos hablar de *la leyenda del emprendedor*.

José Antonio Ariza Montes