
confunde como emprendimiento social, entidades sin ánimo de lucro, cooperativas, marketing social, responsabilidad social corporativa, diferenciándola del papel de los gobiernos, siempre sentando las bases del concepto.

En el resto de los capítulos se pone de manifiesto la problemática de la empresa social a través de la revisión de las experiencias ya vividas para resolver problemas de acceso al agua, problemas de alimentación y de asistencia sanitaria, entre otros.

Algunas recomendaciones van surgiendo como consecuencia de las experiencias vividas: la necesidad de ser flexibles; la necesaria adaptación a la cultura de la comunidad a la que se quiere beneficiar; empezar con proyectos pequeños sobre los que aprender e ir avanzando poco a poco, la necesidad de buscar una financiación

adecuada y propia de este tipo de entidades, a pesar de la dificultad; la encomienda de la búsqueda de una identidad propia, a pesar de que esté pendiente de una legislación adecuada; la necesidad de trabajar en colaboración con otras entidades que tienen experiencia en ese ámbito y que desde la dirección de esas organizaciones se anime al personal a contribuir y ayudar desde sus posibilidades.

En definitiva, como Muhammad señala hay tres elementos que guían la puesta en marcha de las empresas sociales: pragmatismo, apertura y experimentación, porque son muchas las variables que pueden afectar en su planteamiento, y todo ello debe estar guiado por un interés por contribuir a ayudar al prójimo a salir de la pobreza.

[Mercedes RUIZ LOZANO]

Empresa

ARIZA MONTES, J.A Y MORALES FERNÁNDEZ, E.J. (2015) *Diseño y organización de empresas*, Madrid, McGraw-Hill, 187 pp.

Emilio J. MORALES y J. A. ARIZA son doctores en Ciencias Económicas y Empresariales y profesores del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Loyola Andalucía. Ambos acumulan sobrada práctica docente e investigadora sobre la estructura organizativa de las empresas. De ahí que no sea extraño que de nuevo se atrevan a publicar un manual que aporte nuevas luces sobre el tema organizativo.

Es de todos conocido y aceptado que los humanos somos seres que necesitamos vivir en relación. Nos vamos humanizando como personas en interacción con otros formando grupos y organizaciones. Sin embargo, quizás ya que lo tenemos muy asimilado, seamos menos conscientes de que las organizaciones son el soporte de la civilización y de la sociedad en la que vivimos. Por ello, lograr entender el proceso organizativo se ha convertido en una tarea fundamental de distintas disciplinas (administración de empresas, psicología, pedagogía, antropología, etc.).

La obra que tiene como objetivo ser un manual se articula en ocho capítulos. Los dos primeros, desarrollan los conceptos básicos sobre la estructura organizativa. Los cuatro siguientes plantean los diferentes elementos del diseño estructural: puestos, diferenciación en departamentos, nivel de formalización y sistema de toma de decisiones. El capítulo siete aborda la dimensión informal y la cultura organizativa. Finalmente, el capítulo ocho profundiza sobre los diferentes modelos o configuraciones organizativas que suelen adoptar las organizaciones.

El libro, adaptado pedagógicamente a los planteamientos del Espacio Europeo de Educación Superior conjuga dos dimensiones básicas. Por un lado, desarrolla un planteamiento académico de los temas con

rigor científico sin perder la sencillez del lenguaje. A su vez, presenta una perspectiva práctica en la que se incluyen múltiples casos prácticos, ejemplos, y experiencias reales que sirven para reflexionar sobre lo que se ha descrito en los distintos capítulos.

El manual puede ser una herramienta útil para profesionales del entorno empresarial ya que verán perfectamente sintetizados los temas fundamentales relacionados con las estructuras organizativas. Al mismo tiempo, es un instrumento imprescindible para todos aquellos, alumnos o personas interesadas que desde otras disciplinas quieran iniciarse en el conocimiento de la realidad que subyace en cualquier tipo de organización.

[José Luis TRECHERA HERREROS]

JOHNSON, G., WHITTINGTON, R.; SCHOLES, K.; ANGWIN, D.; REGNÉR, P. (2014), *Exploring Strategy. Text and Cases* (10th Edition), Harlow, Pearson, 783 pp.

Se trata de la última edición del manual clásico de Dirección Estratégica de Johnson y Scholes, autores a los que se han ido incorporando el resto en sucesivas ediciones. La mayoría de ellos son profesores en ejercicio o eméritos de universidades británicas, con la excepción de Patrick Regnér, que enseña en la Stockholm School of Economics.

Por tanto, es un libro de texto sobre estrategia, de inspiración europea, lo que lo dota de un carácter ligeramente diferente

con respecto a la orientación que se le da a esta disciplina en Estados Unidos (principal fuente de textos sobre la materia). Así, por ejemplo, aquí se presta más atención a las posibles estrategias de cooperación entre empresas, o a otras medidas alternativas del "éxito empresarial" más allá de los resultados económicos.

En la actualidad, la universidad española está recortando la dotación tradicional de créditos docentes de esta materia, de forma que la mayoría de los manuales se están adaptando a este cambio, reduciendo contenidos y profundidad. Ante esto, las editoriales están sacando segundas versiones de los manuales clásicos, con