
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

el título de Fundamentos de estrategia o similar. Es preciso aclarar, por tanto, que el texto comentado es la obra completa, y no la versión reducida, ambas disponibles también en español, pero en una edición anterior.

El libro comienza con una introducción donde se presentan el concepto de estrategia y sus diferentes niveles y se justifica la estructura general del libro, dividida en tres partes y un conjunto de casos prácticos. La primera parte, *The Strategic Position* (la posición estratégica), trata sobre el análisis del entorno y de la situación interna de la empresa (con alguna matización que se expondrá más adelante), y la misión, visión y objetivos. La segunda parte, *Strategic Choices* (elecciones estratégicas) desarrolla los niveles competitivo y corporativo de la estrategia, incluyendo un capítulo sobre estrategia internacional y otro sobre innovación y emprendimiento. La tercera parte, *Strategy in Action* (estrategia en acción), recoge los principales temas sobre evaluación e implantación de la estrategia. El libro finaliza con treinta y cinco casos prácticos, la mayoría sobre situaciones y empresas europeas, aunque también se incluyen otros ámbitos, como *The Mexican narco-trafficking problem* (el problema del narcotráfico en México). Además, cada capítulo termina con un caso más breve, y todo el manual está ilustrado con situaciones prácticas tomadas del mundo real, que facilitan en gran medida la comprensión del tema teórico expuesto. La ausencia de situaciones referidas al contexto español puede ser un factor que desincentive el uso de este manual con alumnos de grado, ya que estos suelen preferir casos sobre empresas conocidas. No obstante, este hecho puede suponer también un elemento interesante ya que en un entorno cada vez

más internacional, es conveniente que los estudiantes tengan conocimiento sobre otro tipo de organizaciones.

La orientación pedagógica del texto viene reforzada por la profusión de casos y situaciones antes mencionados y por un conjunto de materiales y propuestas de trabajo incluidas al final de cada capítulo. Así, en primer lugar se ofrece un resumen del tema; en segundo lugar, se proponen diferentes tareas, como comentar vídeos ubicados en una plataforma "on-line ad hoc", denominada MyLab (donde también hay pruebas tipo test y otros materiales), y finalmente se recomiendan otras lecturas de apoyo. El profesor dispone, además de lo anterior, de las presentaciones de los temas y otros materiales de apoyo para las clases. Estas características adicionales son una de las principales fortalezas de este manual, algo que viene siendo frecuente en los textos anglosajones de las principales editoriales, y que los autores españoles están adoptando paulatinamente.

La estructura del libro se separa algo de los índices clásicos en este tipo de texto, tendencia que se viene observando en otros manuales desde hace tiempo, y que puede deberse a un intento por crear obras "originales" que se diferencien del resto, ante la reciente proliferación de textos sobre esta materia. Por ejemplo, tradicionalmente el apartado sobre misión, visión y objetivos suele presentarse al principio del proceso estratégico. Sin embargo, como se ha dicho, esta parte aparece después del análisis externo e interno. Si bien este suele ser el orden en el que realmente se desarrolla la estrategia en el mundo real, desde el punto de vista teórico y pedagógico quizá sea más apropiado presentarla al principio, ya que, al menos idealmente, la misión y

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