



## ÍNDICE

Agradecimientos	15
Prólogo	19
Introducción	25
1. Propósitos y destinatarios de la obra	25
2. La organización reconocible	27
3. La visión de la complejidad	28
4. La coexistencia de razón y sinrazón	30
5. La integración de colaboración y competencia	33
6. La cuestión de la gobernabilidad	37
7. El orden temático de la obra	38

### PARTE I. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

1. LA ORGANIZACIÓN VIABLE	45
A. <i>Lo proyectado y lo posible</i>	45
1. Organización, objetivos y condiciones de existencia	45
2. Procesos recursivos de la organización	47
3. La organización como diseño y construcción social	51
4. Identidad y rasgos constitutivos de la organización	53
5. Ser o no ser: cambios de superficie y en profundidad	54
6. Cultura y estrategias de la organización	56
B. <i>Recursividad, reflexividad y aprendizaje</i>	59
7. La función de transformación en el sistema	59
8. Crisis, transición y renovación de la organización	62
9. La fuerza de los valores y las creencias en la organización	65
10. El carácter reflexivo y el impulso transformador	67
11. El proceso de aprendizaje como factor de cambio	70
12. El capital humano de la organización inteligente	75
Resumen	79
Cuestionario	82
Bibliografía	84

2. MODELOS DE ORGANIZACIÓN	85
A. <i>La descripción y lo normativo</i>	85
1. El modelo como fuerza cohesiva	85
2. Lo pensado, lo definido y lo emergente	88
3. Premisas y bases ideológicas del modelo	90
4. La objetividad y la subjetividad en los modelos	93
5. Valor del modelo: representación y pertinencia	96
B. <i>Distintas visiones de la organización</i>	98
6. La organización como unidad en la diversidad	98
7. Política, estrategia y el modelo de organización	100
8. El modelo y la metáfora de lo viviente	102
9. Procesos y ciclos de vida de la organización	106
10. Estabilidad y dinámica en los modelos	109
Resumen	110
Cuestionario	114
Bibliografía	115
3. DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN	117
A. <i>La misma, pero distinta</i>	117
1. El cambio y la dinámica de lo impensado	117
2. Enfoque técnico y visión estructural del cambio	118
3. Momentos de afirmación, oposición y superación	120
4. Las brechas que no terminan de cerrar	123
5. Factores que movilizan la organización	125
B. <i>Diferencias, tensiones y sucesos</i>	129
6. La explicación dialéctica del cambio	129
7. La organización dual y sus tensiones	132
8. Proceso de cambio y relaciones de poder	134
9. Intereses contra principios e ideologías	136
10. Tensión creativa y crisis provocada	138
11. La estrategia y el proceso dialéctico	142
Resumen	146
Cuestionario	149
Bibliografía	151

**PARTE II. PLANIFICACIÓN Y DISEÑO**

4. OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	155
A. <i>Los propósitos declarados</i>	155
1. Bases de la racionalidad decisoria	155
2. La creación y la operación cotidiana	158
3. El sentido de misión	160
4. La organización misionaria	162
5. Objetivos: armonías y disonancias	165
B. <i>Prioridades y líneas de acción</i>	168
6. La dimensión política de la empresa	168

7. Las políticas de empresa	170
8. Procesos de politización interna	172
9. El manejo de los tiempos	176
C. <i>El concepto de estrategia</i>	181
10. Formas de sobrevivir, crecer y renovarse	181
11. Estrategia y contexto: los escenarios	186
12. La estrategia como diseño	191
13. La estrategia emergente	194
14. Estrategia y proceso de aprendizaje	199
Resumen	202
Cuestionario	207
Bibliografía	208
5. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	211
A. <i>La estrategia de conjunto</i>	211
1. El negocio y los planes de expansión	211
2. La integración y diversificación	214
3. La formación de alianzas	218
4. La planificación estratégica	221
5. Las premisas y proyecciones	224
6. La exploración de futuros	226
7. La fase de inflexión estratégica	230
B. <i>Opciones en un entorno competitivo</i>	232
8. La ventaja competitiva sustentable	232
9. Cooperación y competitividad en empresas	236
10. La creación de valor físico y virtual	239
11. El conocimiento como fuente de valor	244
12. Innovación y gestión del conocimiento	249
13. Valorización de la empresa y su migración	252
14. Competencia y relación de fuerzas	254
C. <i>La dirección estratégica</i>	257
15. La creación de capacidades distintivas	257
16. La brecha estratégica de conducción	258
17. Liderazgo y cambio estratégico	260
18. La mentalidad innovadora	263
19. Dirección y organización creativa	265
Resumen	269
Cuestionario	273
Bibliografía	275
<b>PARTE III. LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN</b>	
6. EL PROCESO DECISORIO	279
A. <i>Definir y señalar el rumbo</i>	279
1. Problemas, alternativas y elecciones	279
2. Mitos y realidades del proceso decisorio	283

3.	Racionalidad y teoría de la organización	285
4.	Las soluciones en busca de problemas	290
5.	Los métodos y las capacidades personales	292
6.	El impulso renovador y los sistemas defensivos	295
B.	<i>Intenciones y realidades</i>	298
7.	El diseño virtuoso y la trama perversa	298
8.	Poder, resistencia y modos de superar la crisis	304
	Resumen	311
	Cuestionario	314
	Bibliografía	315
7.	EL SABER DE LOS DIRECTIVOS	317
A.	<i>Conocimientos y creencias</i>	317
1.	Los contenidos de la comunicación directiva	317
2.	Criterios: lo correcto, lo posible y lo deseable	318
3.	Las opiniones y el saber fundado	320
4.	Aspectos normativos del mensaje directivo	322
5.	La objetividad y subjetividad del directivo	324
6.	Los esquemas y bloqueos mentales	326
7.	Lo implícito y la significación de los mensajes	327
B.	<i>Imágenes y emociones</i>	329
8.	La influencia de los estados emocionales	329
9.	Lo no intencional y los efectos colaterales	330
10.	La razón, la motivación y los impulsos	332
11.	La ambigüedad en la decisión directiva	335
12.	Las relaciones socioafectivas	337
13.	Los estilos integrados de gestión	339
	Resumen	341
	Cuestionario	344
	Bibliografía	345
8.	EL DISCURSO DIRECTIVO	347
A.	<i>Las formas de expresión</i>	347
1.	La comunidad discursiva	347
2.	Los juegos del lenguaje	350
3.	El decir y hacer "como si"	354
4.	Libretos, actores y escenario	356
5.	La apropiación de los símbolos	358
B.	<i>Transparencia y credibilidad</i>	360
6.	Lo visible y lo oculto en las comunicaciones	360
7.	La instalación de la imagen	364
8.	Las promesas incumplidas	366
9.	De la ambigüedad a la transparencia	370
	Resumen	372
	Cuestionario	376
	Bibliografía	377

**PARTE IV. LA GOBERNABILIDAD**

9. LA EMPRESA Y SU CONTEXTO	381
A. <i>La puesta en sintonía con lo social</i>	381
1. El carácter sociopolítico de la organización	381
2. Más allá de la gerencia efectiva	383
3. El campo de fuerzas: acuerdos y divergencias	384
4. Necesidades atendidas y demandas postergadas	386
5. Claves del gobierno: el consenso y el rumbo	387
6. El salto en los modelos mentales de conducción	389
7. De la decisión gerencial a las medidas de gobierno	392
B. <i>El buen gobierno</i>	394
8. El gobernante y las situaciones de crisis	394
9. Agenda del gobernante: los temas vitales	397
10. El gobernante y la visión de futuro	399
11. Buen gobierno, fisuras y desgobierno	402
12. Las formas legitimadas de gobierno	405
Resumen	408
Cuestionario	411
Bibliografía	413
10. LA DIMENSIÓN ÉTICA DE LA EMPRESA	415
A. <i>La calidad en los servicios</i>	415
1. La construcción de la calidad	415
2. Retórica y mejoras sustantivas	418
3. Criterios para evaluar la calidad	421
4. Calidad y eficacia social	423
5. La cultura de la satisfacción	425
B. <i>Mercados y reglas de juego</i>	428
6. Los valores y la praxis competitiva	428
7. El <i>management</i> del cambio	430
8. Las exigencias contradictorias	432
9. Confianza y malestar en la organización	434
10. Conveniencia contra compromiso	437
C. <i>Eficacia y amoralidad</i>	440
11. La moral del doble discurso	440
12. El pragmatismo empresarial	444
13. La eficacia como razón dominante	447
14. La indiferencia y los socios del silencio	449
15. Actores, víctimas y agentes del cambio	451
16. La responsabilidad social necesaria	456
17. La ética como modelo de superación	459
Resumen	461
Cuestionario	464
Bibliografía	466
<i>Índice onomástico</i>	467
<i>Índice analítico</i>	469