



MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RIOS
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

INDICE

Prefacio	IX
----------------	----

Capítulo 1

VISION MECANICA DE LA EMPRESA

1,1. Nuestro primer modelo	3
1,2. Descripción	3
1,3. Las áreas y el diseño organizacional en la rueda operativa	6
1,4. La ubicación del empresario en la rueda operativa	11
1,5. Cuando las estructuras de las empresas se crean pensando solamente en que la rueda operativa funcione	14
1,6. Las estructuras que nacen fragmentadas	15
1,7. No sólo empresarios operativos	17
1,8. Los "gerentes operativos"	18
1,9. Pensamiento mecánico y estructuras mecánicas	20
1,10. Un nuevo modo de ver la empresa	22

Capítulo 2

¿PARA QUE SIRVEN LOS ORGANIGRAMAS?

2,1. Aquellas estructuras	25
2,2. El organigrama no es la estructura de la organización	28
2,3. Conceptos a tener en cuenta	32
2,3,1. Departamentalización	32
2,3,2. Delegar	49

2,3,3. La delegación y la responsabilidad	49
2,3,4. Responsabilidad parcial y responsabilidad total.....	52
2,3,5. Descentralizar y centralizar.....	54
2,3,6. Diferenciación estructural.....	55
2,3,7. Integración estructural.....	58
2,3,8. Autoridad de línea.....	58
2,3,9. Autoridad funcional.....	59
2,3,10. Staff.....	61
2,4. Algunas conclusiones para terminar.....	62

Capítulo 3

LA EMPRESA DENTRO DE UNA RED DINAMICA DE VARIABLES

3,1. Arrastrando ideas.....	65
3,2. ¿Qué pasa alrededor de las empresas?.....	67
3,3. La competencia directa.....	68
3,4. Los otros "competidores".....	70
3,4,1. Los sustitutos.....	71
3,4,2. Los competidores potenciales.....	73
3,4,3. Los competidores.....	74
3,4,4. Los proveedores.....	75
3,5. Los otros sectores industriales.....	76
3,6. Las barreras de entrada y salida.....	77
3,7. La demanda.....	81
3,8. Más contexto aún.....	86
3,9. La premisa más importante.....	93

Capítulo 4

LAS EMPRESAS COMO SISTEMAS DINAMICOS

4,1. Sistemas, elementos e interrelaciones.....	97
4,2. Conceptos básicos.....	99
4,3. La organización y la teoría de sistemas.....	104
4,4. Modelo detallado.....	108
4,5. El sistema administrativo.....	111
4,6. ¿Y el empresario?.....	113
4,7. La estructura de la organización.....	116

4,8. Los subsistemas del sistema administrativo en las estructuras empresarias de redes	116
4,8,1. Los subsistemas del sistema administrativo relacionándose en forma dinámica	116
4,8,2. La comunicación	117
4,8,3. Dinamización del concepto de comunicación	118
4,8,4. La comunicación y el fenómeno de la percepción	120
4,8,5. Comunicaciones verticales y comunicaciones horizontales	121
4,8,6. La influencia en las estructuras dinámicas	122
4,8,7. La influencia en las estructuras de reinos	124
4,8,8. Dinamización del concepto de influencia	126
4,8,9. Cambios en los sistemas de información y control	129
4,9. Conclusiones	131

Capítulo 5

INTERACCION ESTRATEGIA-ESTRUCTURA-CULTURA

5,1. Introducción	135
5,2. La estrategia	136
5,2,1. La formación de la estrategia	137
5,2,2. La ruptura con el concepto tradicional de planeamiento ..	140
5,3. La cultura	142
5,4. La estructura relacionada con la cultura y la estrategia	145
5,5. Interacción estrategia-estructura-cultura	149
5,6. Varias direcciones	154

Capítulo 6

CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

6,1. Qué son las configuraciones estructurales	157
6,2. Configuraciones estructurales y cultura organizacional	158
6,3. Descripción de las configuraciones estructurales	160
6,3,1. Configuración estructural "empreneurial" (emprendedora)	160
6,3,2. Configuración estructural "empreneurial en crecimiento"	162
6,3,3. Configuración estructural "burocrática incipiente"	164
6,3,4. Configuración estructural "máquina rutinaria"	167
6,3,5. Configuración estructural "profesionalizada"	171

6,3,6.	Configuración estructural "burocrática"	174
6,3,7.	Configuración estructural "de redes"	177
6,3,8.	Configuración estructural "suma de estructuras de redes"	179
6,3,9.	Configuración estructural "empresa extendida"	182
6,4.	Evolución estructural y evolución cultural	184
6,4,1.	El profeta	184
6,4,2.	El bárbaro	184
6,4,3.	El constructor y el explorador	185
6,4,4.	El administrador	186
6,4,5.	Burócratas y aristócratas	186
6,4,6.	El sinergista	187

Capítulo 7

ESTRUCTURAS DE REDES

7,1.	Introducción	191
7,2.	Las formas de pensamiento en las estructuras de redes	192
7,2,1.	Racionalidad limitada y estructuras de reinos	192
7,2,2.	Pensamiento lateral y estructuras de redes	194
7,3.	La innovación en las estructuras de redes	199
7,3,1.	Fluidez, flexibilidad, originalidad y estructuras de redes	199
7,3,2.	Cuando la fluidez se ve amenazada por el tipo de estructuras que existen en las empresas	200
7,3,3.	Cuando la flexibilidad se ve amenazada por el tipo de estructuras que existen en las empresas	202
7,3,4.	Cuando la originalidad se ve amenazada por el tipo de estructuras que existen en las empresas	203
7,4.	La motivación en las estructuras de redes	205
7,4,1.	Los "premios" y "castigos"	205
7,4,2.	Los objetivos por proyectos	206
7,4,3.	La evaluación dinámica	207
7,5.	Las estructuras de redes son estructuras dinámicas	208
7,5,1.	Las comunicaciones potenciales	208
7,5,2.	El dinamismo en la información	210
7,5,3.	Estructuras equivalentes a las estructuras de las empresas chicas	212
7,6.	Lograr resultados	214
7,6,1.	Algo más que "cuidar el puesto"	214
7,6,2.	El concepto de colaboración en el logro de resultados	215

burocrática" 174
 de redes" 177
 suma de estructuras de redes" 179
 empresa extendida" 182
 tural 184
 184
 184
 185
 186
 186
 187

o 7
DE REDES
 191
 estructuras de redes 192
 cturas de reinos 192
 uras de redes 194
 edes 199
 ad y estructuras de redes 199
 azada por el tipo de
 empresas 200
 menazada por el tipo
 as empresas 202
 menazada por el tipo de
 empresas 203
 des 205
 205
 206
 207
 as dinámicas 208
 es 208
 n 210
 estructuras de las
 212
 214
 214
 n el logro de resultados 215

7.7. Conclusión: cuando en cada parte de la empresa se ve toda
 la empresa 216

APENDICES

Apéndice A

**EL ANALISIS COMPETITIVO A TRAVES
 DE LA CADENA DE VALOR**

A.1. Introducción 223
 A.2. Cómo es la cadena de valor 224
 A.3. La cadena de valor adaptada a contextos inestables 228
 A.4. Dos cadenas de valor 231
 A.5. Utilización de la cadena de valor para medir las fortalezas y
 debilidades competitivas de la empresa 237
 Ejemplo 1 237
 Ejemplo 2 239
 Ejemplo 3 240
 Ejemplo 4 241
 Ejemplo 5 242
 A.6. Comparando nuestras cadenas de valor con las cadenas de valor
 de nuestro competidor 245

Apéndice B

**COMO REPRESENTAR GRAFICAMENTE UNA
 ESTRUCTURA DE REDES**

B.1. Intentando transmitir la filosofía de las estructuras de redes 249
 B.2. Desarrollo de la representación gráfica de una estructura de redes 251
 B.2.1. Simplificación de la estructura 251
 B.2.2. Un "mapa" sobre dos ejes 252
 B.2.3. La estructura circular 253
 B.2.4. La ubicación del resto de las actividades 256
 B.2.5. Las relaciones de autoridad 258
 B.2.6. Relaciones significativas entre áreas 260
 B.2.7. Clusters de áreas 263
 B.3. El desarrollo de estructura de redes en la realidad 265



MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RIOS
 FACULTAD DE CIENCIAS
 ECONOMICAS

7,7. Conclusión: cuando en cada parte de la empresa se ve toda la empresa	216
---	-----

APENDICES

Apéndice A

EL ANALISIS COMPETITIVO A TRAVES DE LA CADENA DE VALOR

A,1. Introducción	223
A,2. Cómo es la cadena de valor	224
A,3. La cadena de valor adaptada a contextos inestables	228
A,4. Dos cadenas de valor	231
A,5. Utilización de la cadena de valor para medir las fortalezas y debilidades competitivas de la empresa	237
Ejemplo 1	237
Ejemplo 2	239
Ejemplo 3	240
Ejemplo 4	241
Ejemplo 5	242
A,6. Comparando nuestras cadenas de valor con las cadenas de valor de nuestro competidor	245

Apéndice B

COMO REPRESENTAR GRAFICAMENTE UNA ESTRUCTURA DE REDES

B,1. Intentando transmitir la filosofía de las estructuras de redes	249
B,2. Desarrollo de la representación gráfica de una estructura de redes	251
B,2,1. Simplificación de la estructura	251
B,2,2. Un "mapa" sobre dos ejes	252
B,2,3. La estructura circular	253
B,2,4. La ubicación del resto de las actividades	256
B,2,5. Las relaciones de autoridad	258
B,2,6. Relaciones significativas entre áreas	260
B,2,7. Clusters de áreas	263
B,3. El desarrollo de estructura de redes en la realidad	265

