

INDICE

Prefacio	XI
1. Arquitectura organizacional: el banquillo de tres patas	1
Desperfectos en el diseño	2
Arquitectura organizacional	7
Un asunto de equilibrio	9
Darwinismo económico: la supervivencia de más apto	12
Bechmarking (estándares corporativos)	13
Nuestro enfoque para las organizaciones	18
2. Maximice el valor accionario: elabore una estrategia para generar y captar valor	21
Cambie la arquitectura organizacional para generar valor	22
Valor accionario	24
Por qué los géneros exitosos se preocupan por el valor accionario	27
Genere y capte valor	28
Cómo general valor	30
¿Pueden las empresas captar el valor que ellas mismas generan?	37
Estrategia	40
Consideraciones arquitectónicas	43
¿Pueden todas las empresas generar y captar valor?	45
3. Conocimientos e incentivos dentro de las organizaciones	49
Libere el conocimiento al interior de las organizaciones	49
Convierta el conocimiento organizacional en valor	50
Incentivos al interior de las organizaciones	57
Modelos alternativos de comportamiento	63
¿Qué modelo les convendría utilizar a los gerentes?	68
4. La primera pata: La autoridad para tomar decisiones, el nivel de facultación y la centralización versus la descentralización	73
De la centralización a la descentralización y de regreso	74
Asignación de tareas y autoridad para tomar decisiones	76
Centralización versus descentralización	78
La autoridad lateral para tomar decisiones	91
Cómo asignar a los equipos autoridad para tomar decisiones	92
Manejo y control de las decisiones	98
Costos de influencia	103
5. La autoridad para tomar decisiones II: agrupe las tareas en labores y las labores en unidades de negocio	107
Reconfigure las labores para estimular la productividad	108
Asignación especializada de tareas versus asignación amplia de tareas	109
Formación de unidades de negocio: Función versus productos o geografías	116
Entorno operativo, estrategia y arquitectura	125
Organizaciones matriciales	127
Tendencias recientes en la asignación de la autoridad para tomar decisiones	131
6. La segunda pata: evaluación del desempeño	137
La evaluación del desempeño que funciona	138
La contribución al valor	140

Establezca estándares comparativos del desempeño	142
Costos de medición	145
Evaluación relativa del desempeño	149
Evaluación subjetiva del desempeño	151
La combinación de medidas de desempeño objetivas y subjetivas	159
Desempeño de equipo	161
Regulación gubernamental	166
7. Medición del desempeño por divisiones	169
La medición del desempeño tiene su importancia	170
La medición del desempeño por divisiones	171
Precio de transferencia	183
Contabilidad interna y medición del desempeño	199
8. La tercera pata: la compensación	205
La estructura de la compensación tiene su importancia	206
Capital humano y nivel salarial	207
Mercados laborales internos	215
Trayectoria de formación y salario vitalicio	218
Las mezcla del salario y las prestaciones adicionales	225
9. Compensación con pago incentivos	235
No todos los planes de incentivos funcionan	236
Formas de pago incentivo	237
Los beneficios del pago incentivo	239
Refuerzos a los objetivos estratégicos	243
Incentivos de propiedad	243
Cómo compartir el riesgo en forma óptima	245
Contratos de incentivos eficaces	247
Pagos de incentivos de grupo	250
Una forma de aplicaciones: el teletrabajo	254
¿Funcionan los incentivos?	256
10. Liderazgo: ¿cómo iniciar, motivar y manejar el cambio	259
Dirigido la visión	260
Liderazgo y toma de decisiones	262
Administración del proceso del cambio	267
Poder organizacional	272
El orden de símbolos	277
Ética y arquitectura organizacional	279
11. El proceso de innovación administrativa	287
Innovación administrativas	288
El auge de TQM y de otras innovaciones	292
Por qué fracasan con frecuencia la innovaciones administrativas	296
Fracaso al considerar las otras del banquillo	302
Administración de los cambios en la arquitectura	309
Lista de verificación del cambio organizacional	311
Fuentes	313
Lecturas adicionales	331
Índice	