

## INDICE

<b>Prologo</b>	11
<b>Introducción y sumario</b>	13
<b>Prefacio</b>	21
<b>Parte I. Descentralización de la actividad emprendedora</b>	23
<b>1. Dirección por unidades</b>	
Dirección por unidades : aspectos generales	25
¿Por qué la dirección por unidades?	31
La descentralización de responsabilidades integrales	37
Diseño organizacional en base al cliente	40
El director de la unidad: el emprendedor interno desregularizado	40
Descentralizar, a no ser que	47
Gestión de contratos	51
La unidad de negocio: creando el “escuadrón de ataque”	54
Estilo de dirección y cultura	55
El alto directivo: sinergia, estrategia corporativa y control	60
Diseño e implementación de la dirección por unidades	63
Ventajas y desventajas: ¿Cuado se puede aplicar la dirección por unidades?	66
<b>2. La dirección por unidades en la practica</b>	71
El director de unidad	72
El director de división	74
El jefe nacional	76
El directivo en staff	78
El miembro del consejo	79
El consultor para la introducción de la dirección por unidades	80
<b>3. Transformación y equilibrio</b>	85
<b>Parte II. Experiencias Copn la dirección por unidades</b>	91
<b>4. El caso Sandoz/Zaadunie</b>	
Introducción	93
Organización	
Conexión trasversales	97
Observaciones	98
Notas	101
<b>5. El caso Shell Nederland Chemie</b>	
Introduction	103
El proceso de production	
La function de Shell Nederland Chemie	104
Organización de la familia Shell Chemicals	106
Organización de Shell Nederland Chemie	108
Experiencias	112
Observaciones	114
Evaluación de la gestión de la unidad	116
<b>6. El caso Agfa/Gevaert</b>	
Introducción	117
La organización en la actualidad	118
Centralizado frente a descentralizado	119
La unidades	122

Ventajas	123
Desventajas	125
Condiciones para el éxito	126
Notas	128
<b>7. El caso Hodon</b>	
Introducción	131
Organización	133
Cultura corporativa	136
Planificación	
Observaciones	139
<b>8. El caso Van Ommeren</b>	
Introducción	143
Organización	145
Coordinación	147
Los staffs	148
Sinergia	149
Experiencias	
Observaciones	151
Parte III. Como obtener sinergias corporativas en una compañía descentralizada	155
<b>9. Dirección estratégica en una forma descentralizada</b>	
Introducción a la parte III	157
Actividad emprendedora externa e interna	160
Actividad emprendedora y dirección estratégica	167
El desarrollo de la dirección estratégica	171
Diferentes tipos de objetivos	174
El ciclo de la dirección estratégica	175
La dirección estratégica en un modelo descentralizado	177
Herramientas	179
<b>10. Diseño organizativo en base al cliente</b>	
Como estructuras las organizaciones	181
División de las empresas en unidades	192
Grados de dirección por unidades	200
La organización funcional	202
La organización funcional con equipos de producto	203
La organización unidad-marketing	205
La organización matricial por unidades	206
La organización por unidades con staffs centrales	207
La organización por unidades con staffs descentralizados	209
El conglomerado	210
¿Qué formas son verdaderamente dirección por unidades?	
¿Cuándo y en que forma usar la dirección por unidades?	211
Efectividad	213
Los casos resumidos	218
¿Cómo proceder a la clasificación?	219
<b>11. Sinergia por cultura y el concepto de compañía en permanente aprendizaje</b>	223
Cohesión en una corporación descentralizada	
Hacia organizaciones con altos resultados	228

La cultura: el norte invisible	234
La organización en permanente aprendizaje	243
<b>12. Introducción de la dirección por unidades</b>	
Introducción	249
Método de investigación	
Impresiones obtenidas del estudio de los casos	251
Conclusiones de los casos de estudio	260
Que hacer y que no hacer	262
Las estrategias de cambio	263
¿Qué estrategia y cuando?	267
Actitudes de dirección	271
<b>Notas</b>	273
<b>Índice</b>	277