

# INDICE

Dedicatorias y agradecimientos .....	5
Prologo.....	7
Introducción .....	19

## CAPITULO I LAS ORGANIZACIONES Y EL UNIVERSO QUE LAS CONTIENE.

1. ¿A qué le llamamos diseñar? .....	25
2. Que es una “organización”. .....	25
2.1. Concepto y tipos de empresas, objetivos tradicionales. ....	26
2.2. El ciclo del agua y los ecosistemas. Un ejemplo de aplicación a la empresa. ....	28
3. La arquitectura organizacional. Concepto y alcance. ....	30
3.1. ¿Dónde está el norte?.....	32
3.2. Estudios realizados sobre el comportamiento humano en las organizaciones. ....	33
3.3. La cultura y contra cultura – la cultura organizacional: usos y costumbres. Los valores .....	36
3.3.1. La contracultura.....	39
3.3.2. ¿Cómo se forma una cultura entonces? Elementos.....	40
3.3.2.1. Las culturas organizacionales. ....	41
3.3.3. Algunas características de la cultura organizacional.....	42
3.3.4. Los valores. ....	43
3.3.5. La innovación: ¿en qué consiste?.....	45
3.4. La misión y visión corporativa, ¿con esto solo alcanza?.....	46

3.4.1. Veamos cómo se construye una empresa sustentable.....	48
3.4.2. Los nuevos aspectos organizacionales. ....	56
3.4.3. El poder en función a la estructura.....	57
3.4.4. ¿Cómo serán las empresas en 20 años?.....	59
3.4.5. Del diseño unidimensional al diseño multidimensional.....	60
3.4.6. Departamentalizacion y estructuras .....	63
3.4.7. A tener en cuenta a la hora de diseñar. ....	74
3.4.8 ¿La estructura es apta para sostener el discurso? .....	77
4. La responsabilidad social empresaria (RSE). ....	78
4.1 ¿Por qué es importante hacer hincapié desde el diseño organizacional sobre la RSE? .....	79
4.2 ¿Por qué es necesaria la rse, por ética u oportunismo? .....	80
4.3 ¿Es más fácil para una pyme trabajar en rse o solo puede ser competencia de una gran empresa? .....	80
5. La edad de la empresa: rasgos y características.....	85
6. Neurociencia aplicada al diseño de organizaciones.....	87
6.1. Neuroeducacion.....	90
6.2. Aprendizaje y neuroeducacion aplicada a las organizaciones.....	90

**CAPITULO II**  
**EMPRENDEDORES – EMPRESAS FAMILIARES –**  
**DESDE LA IDEA AL PROYECTO**

1. El emprendedor. Definiciones.....	93
1.2. Características emprendedoras. Por ana couto .....	96
1.3. Emprendedores: estilos de aprendizaje .....	100
1.3.1. Cuatro estilos de aprendizaje – descubra el estilo davinci. ....	102
1.4. Emprendedores: los primeros pasos. ....	103
1.4.1. Competencias clave a desarrollar. ....	105
2. El proceso de creación de empresas. Sus etapas. De la idea a la concreción.....	106
3. ¿La empresa familiar, es realmente familiar? .....	108
3.1. Características que apoyan la descripción de una empresa familiar:.....	109

3.2. Problemas frecuentes en las empresas familiares y sus consecuencias .....	109
3.3. Los mitos culturales.....	111
3.4. Las empresas familiares, ¿subsistencia o desarrollo?.....	112
3.5. La cultura organizacional de la empresa familiar: usos y costumbres.....	114
3.5.1. Impulsores inadecuados que moldean la conducta de los tomadores de decisiones.....	114
6. Los grupos y los equipos de trabajo. Construcción y diferencias.....	119
7. El trabajo en equipo y su vinculación con la gerencia por resultados. Concepto y características.....	122
7.1. Los equipos de trabajo se pueden diseñar.....	124
7.2. La fuerza de los equipos de trabajo, ¿trescientos comprometidos, o miles implicados? .....	126
7.3. ¿El sueño emprendedor se puede realizar sin equipo? .....	127
8. Identidad organizacional y construcción de marca.....	128
8.1. Dimensiones de la identidad: identidad – comunicación – percepción.....	128
8.2. Posicionamiento .....	129
8.2.1. Conceptos de posicionamiento.....	132
8.2.2. Condiciones para seleccionar el posicionamiento adecuado.....	133
8.3. La marca y los slogans.....	134
8.3.1. Sugerencias para el diseño de un slogan.....	135
8.4. Diseños de marcas con historia y mensajes.....	136
8.5. ¿Que representa una marca?.....	137
9. Algunas cuestiones vinculadas al marketing y el proyecto Davinci.....	141
10.El marketing más cerca del proyecto Davinci .....	144
11.La programación neurolingüística y su aplicación al diseño organizacional.....	145
11.1. PNL aplicado al diseño de la comunicación y las ventas.....	149
11.2. PNL aplicado al management.....	151

**CAPITULO III**  
**DISEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS:**  
**EL LIDERAZGO PASADO, PRESENTE Y FUTURO**

1. El liderazgo y la motivacion desde la optica tradicional .....	153
1.2. Los miedos y las personas, ¿problemas de estilo? .....	155
1.3. Auto motivacion .....	157
1.4. Liderazgo: ¿influencia o hechizo? .....	160
1.5. Liderazgo organizacional. ....	161
1.6. Poder y liderazgo. ....	161
1.7. Características del liderazgo organizacional. ....	162
1.8. La receta de mi abuela: liderazgo sinergizante.....	166
1.9. El efecto mariposa .....	167
2. Lideres de tacos altos.....	168
2.1. Todavía quedan muchas vallas que derribar. ....	173
2.2. Conclusiones relevantes. ....	173

**CAPITULO IV**  
**EL CAPITAL HUMANO**

1. El diseño de cargos, la rotación laboral, sus causas y su vinculación con la arquitectura organizacional. ....	175
2. Diseño organizacional y analisis de cargos .....	177
2.1. Analisis de cargos .....	178
2.2. Enriquecimiento y ampliacion.....	178
2.3. ¿Que se busca con la dimension de un cargo?.....	179
2.4. Cargos: descripcion .....	180
2.5. Contexto laboral actual y futuro .....	180
2.6. Características de las competencias: .....	181
2.7. Diseño de incentivos .....	183
2.8. Incentivos positivos e incentivos negativos .....	184
2.9. Diseño y evaluacion de puestos.....	185
3. Diseño de las remuneraciones y sistema de compensaciones.....	186
3.1. Remuneraciones. ....	186

3.2. Esquema de remuneraciones monetarias y no monetarias .....	187
3.3. Elementos a tomar en cuenta para diseñar los rangos salariales. ...	188
3.4. Diseño de la estructura. Bases .....	188
3.5. Consideraciones sobre los ingresos al personal.....	188
3.6. Metodo de jerarquizacion de cargos.....	189
3.7. Metodo categorias predeterminadas .....	190
3.8. Evaluacion del puesto por el metodo de puntos. ....	191
3.9. Metodo de la comparacion de factores .....	193
3.10. Sistema Guide Line .....	194
3.11. Ventajas para el establecimiento de una politica salarial.....	196
4. El diseño del clima interno y la participacion del personal. ....	197
4.1. Buzones de sugerencias decorativos. ....	198
4.2. La estrategia, los cargos, la delegacion y el poder.....	198
4.3. El poder en el diseño organizacional .....	199
5. La selección de personal como aporte al diseño organizacional .....	199
5.1. Selección de personal - ¿cómo elige usted a su proximo DaVinci? ....	200
5.2. Análisis del puesto de trabajo.....	203
5.3. Perfil del candidato. ....	204
5.4. Canales de reclutamiento.....	204
5.4.1. Avisos: como captar a los mejores candidatos .....	205
5.5. Selección de personal propiamente dicha.....	206
5.5.1. Recepción preliminar de solicitudes. ....	206
5.5.2. Preselección.....	207
5.5.2.1. Carta de presentación. ....	207
5.5.2.2. Currículum vitae (cv) .....	208
5.5.3. Entrevista de selección. ....	209
5.5.3.1. Entrevista telefónica – mail.....	209
5.5.3.2. Entrevista de selección presencial.....	209
5.5.3.3. Técnica de la entrevista .....	210
5.5.3.1. Tipos de entrevistas .....	211
5.5.3.2. Etapas en la entrevista .....	212
5.5.3.3. El arte de preguntar... debemos saber a dónde queremos ir.....	226
5.5.3.4. Analisis transaccional para una nueva mirada .....	228
5.5.3.5. Ambiente de la entrevista (siempre que sea posible):.....	232

5.5.3.6. Cómo favorecer las respuestas: .....	232
5.5.3.7. Comunicación verbal y no verbal.....	233
5.5.3.8. Forma de calificación para la entrevista previa.....	234
5.5.4. Pruebas de idoneidad.....	235
5.5.5. Verificación de datos. ....	239
5.5.6. Entrevista con el supervisor.....	240
5.5.7. Examen médico. ....	240
5.5.8. Examen ambiental. ....	240
5.5.9. Decisión de contratar. Entrevista final.....	240
5.5.10. El informe.....	240
5.5.11. Seguimiento (selector/empresa).....	241
5.6. Grafología.....	242
5.6.1. Aplicaciones de la grafología:.....	243
5.6.2. Grafología en las empresas: dime cómo escribes y te diré si te contrato. ....	244
5.6.3. Corrientes actuales más importantes.....	245
5.6.3.1. Corriente mímica.....	246
5.6.3.2. Corriente simbólica.....	246
5.6.3.3. Corriente emocional.....	247
5.6.4. ¿Qué podemos conocer de la personalidad a través de un análisis grafológico?.....	248
6. Evaluación de desempeño en el diseño organizacional.....	250
6.1. La motivación como factor de desempeño.....	250
6.2. El valor agregado de la evaluación de desempeño dentro del diseño organizacional. ....	255
7. Las políticas, desarrollo y cumplimiento.....	262
8.1. Capital intelectual. Concepto.....	264
8.2. ¿Y cuáles serían entonces las nuevas funciones de RR HH? .....	266
8.3. La empresa inteligente.....	268

**CAPITULO V**  
**PROCESOS DE CRISIS:**  
**PROPUESTAS PARA MITIGAR SU EFECTO.**

1. Los procesos organizacionales.....	269
1.1. Las buenas y malas palabras empresariales.....	270
2. Superando las crisis. ....	271
2.1 ¿Cómo se organizan los animales? .....	273
2.2. ¿Que hay del hombre? .....	273
2.3. ¿Reglas de juego o duelo hasta morir? .....	274
2.4. El tiempo organizacional y el tiempo fractal.....	279
2.5. La física cuántica, la visión sistémica y la organización Davinci ..	271
2.6. El ejemplo AVATAR .....	276
2.7. ¿Cual es la definicion exacta de la palabra crisis?.....	277
2.8. Crisis externas y crisis internas .....	279
2.9. ¿Cómo se introduce el concepto de cambio en un contexto de crisis? .....	282
3. Efectos de las crisis y los momentos turbulentos. ....	284
3.1. Características centrales de un equipo para enfrentar crisis:.....	287
3.2. El informe pisa y la educación .....	289
3.2.1 Características del informe .....	289
3.3. El cambio: concepto y características, su direccionamiento la organización Davinici .....	291
4. La empresa sistémica, un pilar de la OD .....	297
4.1. Metanoia, un cambio de enfoque.....	299
5. La Organización Davinci (OD).....	300
5.1. La lección de la Balsa, una aproximación a la organización Davinci .....	302
5.2. La Organización Davinci y su vinculación con la Arquitectura Estratégica. ....	303
5.3. La organización, los océanos y las analogías. Del Texto – La Relación con mis Clientes -¿Estrategia o Ruptura? – El cambio hacia el modelo integrador. ....	304

5.4. Clasificación Davinci para organizaciones – etapas del proceso de construcción .....	309
5.5. Conclusiones finales .....	312
Textos consultados .....	327