

**Claudio Marcelo Pizzi
Ana Couto
Maria del Carmen Blasco**

SERIE: PROYECTO DAVINCI

*Herramientas
para la
Gestión Integral
de Personas*

Osmar D. Buyatti
LIBRERIA EDITORIAL

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Licenciado Claudio Marcelo Pizzi

Quiero agradecer a los amigos invisibles, a aquellos que por allí no están de cuerpo presente en todas las reuniones, pero que a la distancia y por cualquier medio aparecen para apoyar sin mezquindades. A mi amigo el doctor Angel A. Digiglio, a los Carmiños, compañeros del nivel secundario que me han acompañado en toda la etapa formativa y con los cuales hemos compartido tantas alegrías, algunas tristezas y tantas experiencias de vida. A los viejos docentes, profesores del alma de mi querido colegio, Nuestra Señora del Carmen de Villa Urquiza, Ciudad de Buenos Aires.

Licenciada Ana Couto

*Agradezco y se lo dedico a todos los alumnos de mis clases, de mis cursos, quienes fueron fuente de inspiración permanente, teniendo la generosidad de mostrarme todo lo mejorable que puede ser el mundo laboral.
Se lo dedico a mis Raíces: Livia e Ignacio y a mis Alas: Rocío y Guadalupe.*

Licenciada María del Carmen Blasco

En esta nueva etapa de nuestra serie Proyecto Davinci, quiero ir un poco más allá de los agradecimientos..... Quiero DAR. DAR a los que de alguna manera están cerca o lejos de mí, directa o indirectamente, a aquellos que se acerquen a estas páginas: “invoco el apoyo activo del Universo para el bienestar, prosperidad y felicidad de todos ustedes. Una lluvia de BENDICIONES”, y muy especialmente a vos Claudio Pizzi, sin cuya constancia, voluntad, dedicación y afecto esto no hubiera sido posible.

ÍNDICE

Dedicatorias y agradecimientos	5
Introducción	13

CAPITULO I PREPARANDO A LA GENTE PARA EL GRAN DESAFIO

2. Manejando las emociones	19
2.1 Coaching: definición	21
2.1.2. ¿Cuándo puede ser necesario trabajar en coaching?	24
2.1.3. Formas de abordar el coaching.....	28
2.1.4. ¿Está definido en la arquitectura organizacional el papel del coach?	29
2.1.5. Características básicas del diseño de un plan de coucheo....	29
2.2. Tipos de coaching.....	35
2.3. Con paso firme – mentoring.....	36
3. La comunicación como herramienta para el logro de desafíos individuales y colectivos.....	38
3.1. Características de la comunicación..... Para tener en cuenta.....	38
3.1.1. ¡Ojo con las demostraciones!	38
3.1.2. El proceso de la comunicación tradicional y organizacional.	39
3.1.3. Toda información es comunicación, pero no toda comunicación es información.	42
3.1.4. Hay que aprender a comunicar.....	43

3.1.5. No todo en la vida son palabras... El ejemplo del vendedor exitoso.	43
3.2. ¿Por qué la comunicación suele ser deficiente en un vasto número de organizaciones?	45
3.2.1. La evolución, el lenguaje, las emociones y la comunicación.	46
3.2.2. La comunicación, las redes organizacionales y los grados de separación.	49

CAPITULO II

CAPACITACION Y CREATIVIDAD

1. El capital intelectual y el pensamiento lateral.	53
1.1. Habilidades de pensamiento.	53
1.2. Aprender de leonardo	53
1.6. ¿El hombre se realiza en la empresa?.....	56
1.7. Bases para el diseño de una organización inteligente.....	57
2. La capacitacion y el desarrollo de personas.....	58
2.1. La educación en la empresa. Un nuevo paradigma.	60
2.1.1. Las 7 formas o tipos de de inteligencias son:.....	67
2.1.2. Las 5 mentes del futuro son:	67
2.1.3. Modos de pensamiento.....	70
3. Creatividad e inovacion	73
3.1. Técnicas para desarrollar la creatividad.	77
3.2. Fases del proceso creativo	79
3.3. La capacitación permanente.	80
3.3.1. Aplicando la creatividad para resolver problemas concretos. ...	82
3.3.2. Liderando la innovación y la creatividad.	90
3.4. ¿Qué significa crear valor en la empresa?	92
3.5. El importante papel del entrenamiento.....	99
3.5.1. La empresa necesita un plan integral de capacitación.....	102

CAPITULO III
ADECUADO BALANCE, VIDA & TRABAJO

1. Tolerando los desaciertos. ¿Qué significa competir en términos de hoy?....	107
1.2. El éxito, otro significado.....	111
2. Patologías del 3º milenio	112
2.1. El estrés laboral	114
2.1.1. Las 6 areas del stress	116
2.1.2. Los 7 modales “básicos”	117
2.1.3. Calidad de vida y desajustes hombre – ambiente en la vida laboral.....	117
2.1.4. Principales estresores organizacionales.....	118
2.1.5. El hexágono vital.....	120
2.1.6. Stress y sexualidad.	122
2.2. Síndrome de fatiga crónica (sfc).....	124
2.2.1. Síntomas principales:	124
2.2.2. Otros síntomas:.....	124
2.3. Síndrome de “burn-out (síndrome del trabajador quemado).....	125
2.3.1. Algunas características:.....	126
2.3.2. Los síntomas más comunes	126
3. La empresa que responde.....	127
3.1. Desarrollo del pensamiento positivo	127
3.2. Asertividad	131
3.2.1. Técnicas verbales asertivas	134
3.2.2. Los cuatro acuerdos y la comunicación.	143
3.3. Como influye el espacio laboral en nuestro éxito profesional.....	145
3.3.1. Los colores.	147
3.3.2. Musicoterapia. Una modalidad terapéutica para el estrés laboral.....	153
3.4. Diseño de espacios laborales. Consideraciones sobre el layout. Una mirada integral sobre las condiciones de trabajo.	156
3.4.1. El espacio	156
3.4.2. Consejos para realizar la adecuada distribución del espacio de trabajo.	157
3.4.3. Iluminación y color en la oficina.....	160

3.4.4. El sonido en el hábitat laboral.....	161
3.4.5. El adecuado nivel de ventilación.....	161
3.4.6. La ergonomía y el trabajo.....	162
4. Hábitos de consumo: ¿cómo nos alimentamos?.....	164
4.1. Excesos en la alimentación. Cuidando a los activos más importantes de la compañía.	164
4.2. ¿Es la alimentación de los empleados, un factor bien considerado en las organizaciones?	165
4.3. Algunos datos sobre el problema de la falta de diseño en materia de alimentación.....	166
5. ¿Trabajar y controlar más es trabajar mejor? – La productividad y su medición.....	169
5.1. ¿Un adecuado balance vida y trabajo es posible?.....	173
5.2. El humor como factor estratégico.	176
6. Resiliencia, primera base del enfoque gs.	179
6.1. Las personas resilientes.	180
6.2. Que es una creencia.....	181
6.3. Los líderes resilientes y la crisis en la empresa.....	182
6.4. Destrezas sobresalientes de resiliencia.....	183
6.5. Prácticas sobresalientes de resiliencia.....	184
6.6. Actitudes sobresalientes de resiliencia.....	184
6.7. Factores contributivos para su generación.....	186
6.8. Personas positivas.....	187
6.9. ¡Aprenda con su pasado!.....	189
6.10. “Anticuerpos” de protección frente al ataque de adversidades en la vida:	190
6.11. ¿Qué es kaizén?.....	193
7. Transformando la realidad a través del cuerpo.....	194
7.1. Perfil del adicto al trabajo:	197
8. ¿A que le llamamos gerenciamiento sustentable – (GS)?.....	201
8.1. ¿Cómo se implementa el gs en la empresa?.....	203
8.2. El cambio hacia el gerenciamiento sustentable.....	204
8.3. El gerenciamiento saludable debe formar parte de un proceso cultural.....	207

CAPITULO IV
EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LAS
ORGANIZACIONES SUSTENTABLES

1. El escenario organizacional actual.....	211
2. Liderazgo: enfoque lateral	213
2.1. Las competencias de la inteligencia emocional (IE).	218
3. Preparandonos para liderar organizaciones sustentables	221
3.1. Características de las organizaciones sustentables.	224
3.2. Liderazgo no tradicional: visión yin – yang	226
3.3. El líder y los equipos sustentables. (ES)	228
4. Diferencias entre una empresa convencional y una sustentable	233
5. Hacia un planeta sustentable con empresas sustentables.....	240
6. Conclusiones finales.	244
 Textos consultados	 251

INTRODUCCION

Como usted ha entendido que la versatilidad y plasticidad estructural de un organismo viviente, está relacionado con la capacidad de conducirse inteligentemente con otros, ha decidido que su empresa también cuente con un diseño plástico que le permita expandirse a través de la mejora en el relacionamiento con el resto de sus vínculos (clientes externos, internos, proveedores, estado, competidores, colaboradores, sociedad). Para esa difícil tarea, ha desplegado sus variados recursos para aplicarlos al diseño de su empresa. Ha invertido tiempo en la definición de los grandes lineamientos. Ha abierto su cabeza pensando un futuro partiendo del presente. Ha elaborado una estrategia que le permite recorrer ese camino para llegar hacia él, sabiendo que no será fácil, pero que está en mejor posición para calibrarla y corregir los desvíos. Definió los valores que acompañarán a su proyecto. En definitiva, ha hecho los deberes en materia de **arquitectura organizacional**, ahora bien.

“Es tiempo de aceitar y engrasar la maquinaria de manera adecuada.”

Usted sabe que cuenta con dos tipos de capitales en su compañía, el tangible, formado por el dinero invertido, sus oficinas, las maquinarias, los productos, los vehículos, el sistema de cómputos, etc., pero también sabe que cuenta con el intangible, su capital intelectual.

Esta obra pretende trabajar los aspectos centrales que hacen a la productividad de los del segundo tipo, que son los que en definitiva, terminarán regenerando, aumentando y sosteniendo a los del primero.

No es sencillo mantener altos estándares de eficiencia en las organizaciones. Las personas, todos nosotros, somos humanos. Palpitamos, sentimos, reímos, sufrimos, nos alegramos, nos enamoramos, nos desencantamos, nos esperamos, nos desilusionamos, volvemos a apostar y a creer a lo largo de nuestra existencia. El medio ambiente nos influye y a su vez nosotros influimos en él.

Una cuenta sencilla sobre las horas del día nos diría lo siguiente. El hom-

bre invierte aproximadamente el 50% del tiempo de su día en trabajar, el 17% en su familia de origen, y el restante 33% en descanso. Esto quiere decir que la mayor parte del mismo, lo destina a una compañía con personas que no son de su entorno íntimo.

El grado de dependencia del grupo primario se acentúa más aún, cuando el trabajador, empleado, gerente, vive situaciones no comunes como ser, el nacimiento de un hijo, los problemas escolares, las enfermedades de los miembros de la familia, etc.

Es de vital importancia entonces, generar los ámbitos adecuados para que el tiempo invertido de los empleados en las compañías, sea realmente productivo tanto para ella como para los individuos.

En algunos cursos que hemos dictado, solíamos hacer una pregunta ridícula esperando una respuesta en el mismo sentido.

He consultado muchas veces a los asistentes el porque no hurtan los utensilios de mesa de su casa, no gastan recursos innecesarios ni lo fomentan, se ocupan personalmente de que todo funcione, se mantienen vigilantes respecto de la seguridad de los demás miembros, etc.

La respuesta concreta que recibimos es: porque es nuestra casa, nuestra familia, y a nadie se le ocurriría “robarse a sí mismo”, o “descuidar lo mucho que cuesta el mantenimiento de los recursos que se utilizan para vivir, desde la pasta dentífrica, el papel, o el consumo eléctrico”.

Esa, es una definición casi perfecta de la **Organización Davinci** u organización sustentable. Es un proyecto que debe ser abrazado y cuidado por todos los miembros de la compañía, y cada uno de ellos debe invertir más que lo que exigiría la posición, evitando dejar su vida en el intento. Por su parte, la empresa, cuida y desarrolla a sus integrantes porque sabe de su valor no tan solo para ella en sí, sino además para un contexto mayor, nuestro hábitat.

¿De qué sirve que una persona, cuide los recursos de su casa y de su empresa, si desperdicia los de su ciudad, región, planeta?

Sería difícil encontrar individuos que digan que son infelices en una organización que las capacita y las prepara para el futuro, que las entrena en creatividad y les brinda elementos en forma constante para mantener su motivación, que se ocupa de ellos cuando estos la necesitan tanto dentro como fuera de sus límites. Que las integra en un proyecto beneficioso para ambas partes, que le pone freno a los excesos porque cree en el adecuado balance vida-trabajo.

Por supuesto, la empresa esperará de sus integrantes, el compromiso y el involucramiento en el proyecto, deseando que el individuo lo sienta como una prolongación de su propia existencia.

La vida se rige de momentos, y cada uno de ellos son circunstancias, todos somos conscientes de que un proyecto laboral puede no durar toda la vida, pero lo importante no es el tiempo medido en términos de horas, días, meses o años, sino en su contenido.

Hay muchos ejemplos de personas que en pocos años, han hecho más por una empresa-proyecto, que otros a lo largo de casi toda una vida laboral.

El cálculo mezquino del costo-beneficio en una organización Davinci, sencillamente no existe. No es razonable pensar dentro de la lógica lineal con la que muchas veces se sacan las “cuentas” para revisar los resultados.

“Para que capacitar si los empleados pasan un año y luego se van”, esta expresión es típica del pensamiento lineal – lógico. Como de costumbre, no se evalúa el costo de oportunidad asociado, lo que se deja de ganar por no capacitar.

Esta obra intentará trabajar todos los aspectos ligados al hombre organizacional – social, y por supuesto, lo hará sobre las herramientas que permitan desarrollar la estrategia en materia de recursos humanos, aunque también es nuestro deseo que humildemente pueda obrar como una guía para todo individuo que esté dispuesto a liderar su propia existencia en busca de un camino hacia un estado integral de bienestar.

Intentaremos mostrar algo de todo lo que es posible hacer en una compañía cuando se toma la determinación de preparar a la gente para realizar el salto de calidad planificado en la estrategia corporativa, y por supuesto la amplia gama de beneficios que ello importa para las personas en sí, dentro de sus distintos universos , no tan solo el laboral.

Es posible que usted haya elegido a los miembros de su futuro equipo de trabajo, o que se encuentren hace un tiempo trabajando junto a usted en el proyecto emprendedor, en su compañía. Posiblemente tenga algunos prototipos Davinci en etapa de formación. Esperamos que los temas a tratar en este texto, le permitan obtener de ellos y del resto de los componentes de su organización, todo el valor agregado posible. También pretendemos que a partir de aquí, el beneficio producto de los cambios en el tratamiento de los temas a repasar, sea mutuo, porque solo de esta manera, la relación entre su gente, usted y su compañía puede devenir en un círculo virtuoso sustentable en el tiempo.

El proyecto Davinci, ya está en marcha....

***“El cerebro no es un vaso por llenar, sino una lámpara por encender.”
Plutarco, 50 D.C.***