

SANTIAGO LAZZATI

EL APORTE  
HUMANO EN LA  
EMPRESA



EDICIONES MACCHI

# INDICE

## Capítulo I

### LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

I. Introducción .....	3
a) Propósito de este capítulo .....	3
b) El proceso de resolución de problemas y toma de decisiones (RP/TD) ...	5
c) La participación de la gente en el proceso .....	6
II. Presentación del modelo .....	7
a) El aporte de los participantes .....	7
b) Conceptos de aporte y de influencia .....	9
c) La influencia propia y la de los demás .....	9
d) Tipos de comportamiento .....	11
e) El comportamiento cooperativo .....	12
f) El comportamiento dominante .....	13
g) El comportamiento transigente .....	14
h) El comportamiento de incomunicación .....	15

III. Aplicación del modelo .....	15
a) Conceptos generales .....	15
b) Aplicación de cada tipo de comportamiento .....	17
c) Resumen de la aplicación del modelo .....	21
IV. Comentarios finales .....	22
a) Limitaciones del modelo .....	22
b) Alcance del modelo .....	24
c) Observaciones finales sobre requisitos para una buena participación ...	25
V. Resumen .....	28

## Capítulo 2

### REUNIONES PRODUCTIVAS

I. Introducción .....	37
II. Tipos de reuniones .....	39
a) Tipología general .....	39
b) Tipos de reuniones según su propósito .....	40
III. Roles especiales .....	44
a) Presentación de los roles .....	44
b) El rol del facilitador .....	46
c) El rol del anotador .....	50

---

d) Alternativas en la asignación de roles .....	51
IV. Justificación de la reunión .....	54
a) Análisis previo .....	54
b) Factores que justifican una reunión .....	55
c) Alternativas a la convocatoria .....	56
d) Ventajas y desventajas de las reuniones .....	56
V. Planificación .....	57
a) Necesidad de la planificación .....	57
b) Objetivos .....	58
c) Temario y metodología .....	58
d) Participantes .....	59
e) Fecha, horario y duración .....	59
f) Lugar y logística .....	60
VI. Realización .....	61
a) Apertura .....	61
b) Desarrollo .....	61
c) Cierre .....	62
VII. Seguimiento .....	62
a) Seguimiento inmediato .....	62
b) Seguimiento ulterior .....	63
VIII. Técnicas especiales .....	63
IX. Resumen .....	64

## Capítulo 3

## LA TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL

I. Introducción .....	73
II. Principios básicos .....	74
a) "Brainstorming" .....	74
b) Nivelación de la participación .....	74
c) Memoria visual .....	75
d) Despersonalización de las ideas .....	75
e) Decisión por voto .....	76
f) Atención a todas las propuestas .....	77
g) Reducción de argumentaciones .....	77
III. El facilitador y anotador y la logística .....	78
IV. Pasos, procedimientos y reglas del método usual .....	79
a) Definición e indicación de la consigna .....	80
b) Creación individual y silenciosa .....	81
c) Rondas .....	81
d) Clarificación y depuración .....	82
e) Voto preliminar .....	84
f) Discusión abierta .....	86
g) Voto final .....	87
V. Principales alternativas al método usual .....	88
a) Realización previa de la indicación de la consigna y de la creación individual y silenciosa .....	88
b) Realización previa y anónima de la ronda .....	88

c) Anticipo de la discusión abierta .....	89
d) No repetición del voto .....	90
VI. Ejemplo ilustrativo .....	90

## Capítulo 4

### TRABAJO EN EQUIPO

I. Introducción .....	103
II. Concepto de grupo y equipo .....	104
a) Definiciones del Diccionario de la Real Academia Española.....	104
b) Empleo habitual de las palabras “grupo” y “equipo” .....	105
III. Atributos de los grupos eficaces .....	106
a) Categorías de atributos .....	106
b) Aplicación del modelo de análisis organizacional .....	106
c) Atributos inherentes al trabajo en equipo .....	108
d) Atributos vinculados al trabajo en equipo .....	112
IV. Etapas en el desarrollo de los grupos.....	112
a) Idea central.....	112
b) El modelo de BUCHHOLZ y ROTH .....	113
c) El modelo de CARR y JOHANSSON .....	115
V. Liderazgo gerencial y trabajo en equipo.....	117
a) Concepto de liderazgo gerencial .....	117
b) Modelo de BLAKE y MOUTON .....	118
c) Modelo de BLANCHARD .....	121

## Capítulo 5

## ORGANIZACIÓN EN EQUIPO

I. Introducción .....	133
II. Características de la burocracia .....	134
a) La cadena de células J-SS .....	135
b) Normalización .....	136
c) Recursos humanos .....	136
III. Cambios en el entorno y su impacto en las organizaciones .....	137
a) Cambios en el entorno .....	137
b) Cambios en la naturaleza del trabajo .....	137
c) Nuevas tendencias en los recursos humanos .....	138
d) Adaptación de la estructura organizativa .....	139
IV. Cambios en el poder .....	140
a) Desplazamiento en los factores del poder del jefe .....	140
b) El <i>empowerment</i> de los recursos humanos .....	142
V. Rediseño de la estructura. Adaptación de la burocracia .....	144
a) Agrupación por proceso .....	144
b) Achatamiento de la pirámide y aumento del alcance del control .....	145
VI. Rediseño de la estructura. Hacia la organización en equipo .....	146
VII. Resumen .....	152

## Capítulo 6

## Estilos, roles y comportamientos

I. Introducción .....	155
II. Modelos de estilos personales .....	156
a) Estilos personales y estrategias de mejoramiento .....	156
b) El modelo de MYERS-BRIGGS .....	158
c) Otros modelos de estilos personales .....	161
III. Roles personales y trabajo en equipo .....	165
a) Preferencias de trabajo .....	165
b) Tipos y preferencias de trabajo .....	167
IV. Comportamientos dentro de un equipo .....	172
a) Comportamientos positivos .....	172
b) Comportamientos negativos .....	174
V. Resumen .....	175

## Capítulo 7

## COMUNICACIONES EFICACES

I. Introducción .....	185
II. El proceso de la comunicación interpersonal .....	186
a) Elementos del proceso .....	186
b) Tipos de comunicación .....	189

c) Obstáculos .....	190
d) Formas distorsionadas .....	190
III. Técnicas para mejorar las comunicaciones .....	192
a) Técnicas de planeamiento .....	193
b) Técnicas de mantenimiento .....	198
IV. Manejo de conflictos en materia de comunicación .....	204
a) Fuentes .....	204
b) Enfoques .....	205
V. Resumen .....	206