

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 |