

PERFORMANCE IMPROVEMENT IN TEAMWORK AS A FUNCTION OF THE CULTURAL DIMENSIONS: SOLIDARITY AND SOCIABILITY IN THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

MEJORA DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO EN EQUIPO COMO FUNCIÓN DE LAS DIMENSIONES CULTURALES: SOLIDARIDAD Y SOCIABILIDAD EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Domingo Alarcón Ortiz¹, Tomás Freire Cruz²

Universidad Nacional Autónoma de México

RESUMEN

En este trabajo se propone que el desempeño de las personas dentro de las organizaciones se enfoca a la reflexión de los factores que mantienen unido a un grupo organizacional en función de las dimensiones: solidaridad y sociabilidad, como indicadores culturales que abordan situaciones problemáticas típicas del trabajo en equipo en cualquier organización, a la vez que se presentan propuestas para resolverlas.

Palabras clave: Organización, comportamiento, desempeño, solidaridad, sociabilidad.

ABSTRACT

This paper proposes that performance of individuals within organizations focuses on the reflection of the factors that hold a group based organizational dimensions: solidarity and sociability, as cultural indicators that address problematic situations typical of the work team in any organization, at the same time proposals are made to resolve them.

Keywords: Organization, behavior, performance, solidarity and sociability.

¹ Maestrante en Administración Industrial, Universidad Nacional Autónoma de México; adomingo@unam.mx

² Seminario de Desarrollo de Habilidades Directivas, Facultad de Química, Universidad Nacional Autónoma de México; tomas.freire@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta algunas propuestas útiles para el desarrollo armónico del trabajo en equipo; enfocándose al uso de varias perspectivas directivas, siempre tomando en consideración el desarrollo tanto de la persona como de la organización formal a la que pertenece. Las propuestas aquí descritas pueden servir como guías en situaciones de conflicto como es: la baja participación, deficiencia en el liderazgo del equipo y manejo de conflictos al interior del equipo; típicas del trabajo en equipo y relacionadas con la evaluación del desempeño.

La primera pregunta que viene a la mente es ¿Qué mantiene a la organización unida? y la respuesta aunque aparentemente clara para todos es: “**la cultura organizacional**”, no siendo está bien entendida, comentando la respuesta a esta pregunta, *Goffee y Jones*⁽¹⁾ proponen que las comunidades empresariales no son diferentes a las organizaciones informales tales como las familias, las escuelas, los clubes y que los comportamientos de las personas pueden ser analizados con un enfoque sociológico, basado en dos aspectos: la sociabilidad, definida como el indicador del grado de amistad entre los miembros de una comunidad y por otro lado la solidaridad, definida como un indicador para evaluar la capacidad de un grupo para direccionar y llegar a un objetivo compartido.

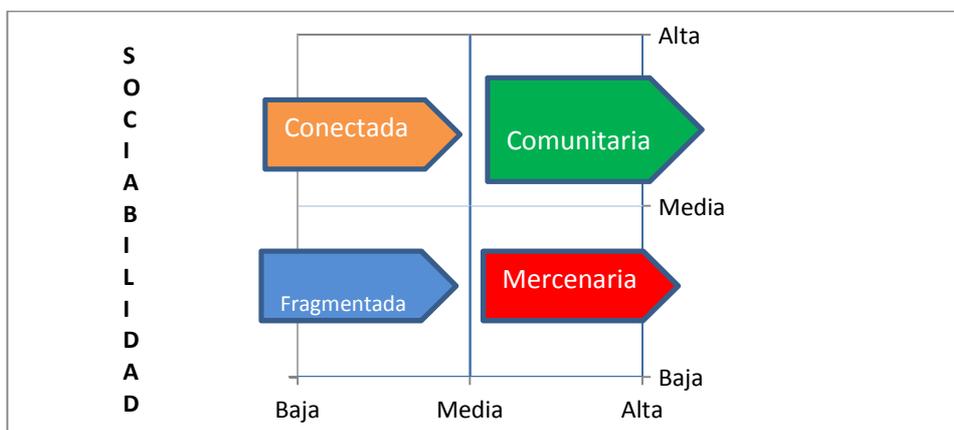


Fig.1 (2 dimensiones; 4 tipologías de cultura)

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,

DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google

Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Domingo Alarcón Ortiz, Tomás Freire Cruz (2012) **PERFORMANCE IMPROVEMENT IN TEAMWORK AS A FUNCTION OF THE CULTURAL DIMENSIONS: SOLIDARITY AND SOCIABILITY IN THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

www.revistanegotium.org.ve / núm 21 (año 7) pág 18- 29

En consecuencia la propuesta que proponen queda plasmada en la figura 1, donde se presentan cuatro posibles escenarios de cultura organizacional: mercenaria, conectada, fragmentada y comunitaria. No se propone que un escenario sea mejor que otro, o uno más deseable a otro, lo importante es saber identificar el tipo de cultura organizacional que se tiene en la organización y a partir de este conocimiento decidir si es lo apropiado para la situación competitiva en la que se encuentra la organización. Si esto no fuera el caso es entonces que se analizarían las técnicas y recursos necesarios para su transformación.

La **Sociabilidad** surge de modo espontáneo, es un indicador del grado de relación emocional y no operacional, es decir, aquella en que la persona no ve a los demás como un simple medio para satisfacer sus propias necesidades. Normalmente se mantiene por un alto nivel de reciprocidad, que no siempre es visible para los involucrados, no existiendo acuerdos preestablecidos donde las personas comparten sin ninguna obligación.

En una organización formal la sociabilidad ofrece grandes ventajas, entre éstas tenemos por ejemplo, que una gran parte de los empleados perciben un entorno agradable, benéfico para elevar la moral y mejorar el espíritu de equipo; mejorando el desempeño grupal. Igualmente se ve favorecida la creatividad, la actitud de compartir información, una mentalidad abierta a nuevas ideas, y potencializando la libertad de expresar y aceptar formas de pensar sin estereotipos.

Un alto grado de sociabilidad presenta también inconvenientes, como la tolerancia al bajo rendimiento, este tipo de cultura se caracteriza además por una exagerada preocupación por lograr consenso, lo que puede llevar a una reducción de la discusión sobre los objetivos, las estrategias, o sobre la forma en que se está realizando el trabajo. En consecuencia a los problemas se les aplica el mejor compromiso y no la mejor solución.

La presencia de grupos de amistad en la organización, no implica una falta de estructura organizacional, en ocasiones se trata de situaciones con estructura vertical, éste grado de socialización “extraorganizacional”, permite un acceso jerárquico informal.

En cuanto a la **solidaridad**, podemos mencionar que ésta no se basa tanto en los sentimientos sino en la reflexión intelectual donde la relación se establece en tareas comunes, intereses mutuos u objetivos compartidos por todas las partes involucradas.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,

DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google

Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Domingo Alarcón Ortiz, Tomás Freire Cruz (2012) **PERFORMANCE IMPROVEMENT IN TEAMWORK AS A FUNCTION OF THE CULTURAL DIMENSIONS: SOLIDARITY AND SOCIABILITY IN THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

www.revistanegotium.org.ve / núm 21 (año 7) pág 18- 29

Si se piensa por ejemplo en una organización donde se conoce existen relaciones tensas entre departamentos y que como consecuencia se piensa en una reestructura, se puede organizar un equipo de alto desempeño conformado por directivos de varios departamentos, una vez que concluye el trabajo del equipo, los directores vuelven a sus ocupaciones normales y no se vuelven a relacionar informalmente, con este ejemplo proponemos que la solidaridad puede surgir de manera no permanente, sino que surge al presentarse una necesidad.

La solidaridad a diferencia de la sociabilidad aparece de manera intermitente y eventual, teniendo como condición el ejercitarla y basarla en una conexión de amistad dentro de la organización y puede presentar algunas ventajas: puede operarse con un enfoque estratégico que pueda lograr una respuesta rápida a la amenaza de los competidores, en alguna otra circunstancia se puede aplicar para manifestar una intolerancia a bajos rendimientos del personal de la organización.

Al valorizar la solidaridad en la organización ésta representa un costo si la estrategia que la empresa ha tomado es la incorrecta. Es por ello que se deban considerar todas las posibles combinaciones entre sociabilidad y solidaridad dando como resultado un indicador en el tratamiento del factor de cultura en el grupo de trabajo.

Con el marco referencial anteriormente presentado, se tienen bases suficientes para iniciar el estudio de distintas situaciones que pueden presentarse cuando se trabaja con grupos de personas y lo más importante, cuando se pretende que éstas formen un equipo.

La recomendación cuando se organizan equipos de trabajo dentro de la organización es: tener la sensibilidad para entender que con frecuencia el lenguaje no convencional comprendido de actitudes o gestos, influye en que se presenten tensiones de carácter personal entre algunos participantes del equipo, lo que de alguna manera matiza los objetivos del grupo, aunque éstos se sigan cumpliendo, sin embargo se nota una baja en el rendimiento, lo cual impacta al desempeño.

En este sentido la acción fundamental es la de evaluar constantemente el desempeño del equipo y hacer las adecuaciones necesarias a tiempo.

La evaluación del desempeño del equipo debe enfocarse básicamente en dos temas:

1. Los resultados del equipo. Tomando en consideración los objetivos del equipo.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,

DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google

Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Domingo Alarcón Ortiz, Tomás Freire Cruz (2012) **PERFORMANCE IMPROVEMENT IN TEAMWORK AS A FUNCTION OF THE CULTURAL DIMENSIONS: SOLIDARITY AND SOCIABILITY IN THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

www.revistanegotium.org.ve / núm 21 (año 7) pág 18- 29

- Comportamiento del proceso del equipo. Referido a la forma en que el equipo logra sus resultados, es decir, que tan bien están manejando los conflictos, compartiendo información; manejando la planificación, los presupuestos, las relaciones interpersonales, etc.

Se presenta a continuación una tabla resumen de las situaciones más comunes de los procesos para evaluar el desempeño de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

Método de evaluación	Definición	Ejemplo
Evaluación comparativa	El equipo compara su proceso con el de otros equipos similares de la empresa.	Un equipo a cargo de mejorar el servicio al cliente compara el nivel de confianza y participación de sus miembros en reuniones semanales con los mismos procesos de un equipo de otro departamento.
Observador externo	Un consultor externo observa el equipo y evalúa objetivamente su proceso.	Un equipo que desarrolla una encuesta para empleados contrata un consultor para que analice la calidad de sus relaciones interpersonales. El consultor obtiene de su experiencia con otros equipos y de la dinámica de equipo sugerencias para realizar cambios.
Comunicación constante del equipo	Los miembros del equipo sostienen regularmente discusiones informales para evaluar sus procesos.	Un equipo que evalúa nuevas bases de datos de mercadeo se reúne semanalmente para discutir el progreso, que incluye qué tan bien está el equipo respecto de los plazos, las metas de presupuesto y la solución de problemas.
Sesiones de informe del proyecto	Después que el equipo finaliza una tarea, los miembros se reúnen para determinar qué hicieron bien y qué estuvo mal.	Un equipo que diseña un nuevo sistema de beneficios para empleados de autoservicio se reúne después de terminar el sitio Web del proyecto. Los miembros discuten en qué medida aprendieron nuevas destrezas y trabajaron en conjunto durante la creación del sitio.

Tabla 1. Evaluación del comportamiento en el proceso del equipo ⁽⁵⁾

No siempre es pertinente medir únicamente las metas, es importante también evaluar los procesos del grupo, sobre todo cuando el equipo requiere trabajo en conjunto constante en este sentido es importante observar cómo se establece la

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,

DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google

Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Domingo Alarcón Ortiz, Tomás Freire Cruz (2012) **PERFORMANCE IMPROVEMENT IN TEAMWORK AS A FUNCTION OF THE CULTURAL DIMENSIONS: SOLIDARITY AND SOCIABILITY IN THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

www.revistanegotium.org.ve / núm 21 (año 7) pág 18- 29

habilidad de comunicación en el equipo y sobre todo, como se maneja la adversidad³, y que métodos se emplean por iniciativa propia.

La autoevaluación del líder es una estrategia importante, es conveniente estar atento a indicadores de un liderazgo deficiente que pueden manifestarse como:

- ✚ baja participación,
- ✚ dificultad de los participantes del equipo para ser conscientes de la importancia de su trabajo,
- ✚ una repetida intención del líder por tomar más tareas y responsabilidades que los demás miembros del equipo.

Los anteriores indicadores son síntomas que deben llevar al líder a preguntarse si esta siendo un jefe tradicional que dice qué hacer y cómo hacerlo, o puede por el contrario tomar un perfil de líder que asume una política de no intervención porque ha facultado a su equipo.

Para ello es recomendable encontrar la manera de equilibrar “autoridad” con el “otorgamiento de facultades” con el fin de que los integrantes del equipo sean participantes activos en la resolución de problemas.

En este sentido se recomiendan acciones como las siguientes:

- Aclarar los objetivos del equipo, pero no dejar en sus manos la decisión de cómo lograrlos.
- Identificar a líderes informales dentro del equipo al evaluar su comportamiento y el grado de atención que reciben de los demás.
- Promover que los líderes informales entiendan las metas importantes del equipo y las asimilen como propias.
- Propiciar relaciones positivas con los líderes informales y utilizarlas para comunicar la situación general a los demás.
- Fomentar el compartir y rotar el liderazgo otorgando oportunidades para dirigir a los grupos de trabajo.

³ DONNELLON, Anne. Team Talk: *The Power of Language in Team Dynamics*. HBS Press , 1996

- Hacerlos responsables por los resultados y la calidad de los procesos del equipo.
- Mantener a la dirección informada de los avances del equipo, con el fin de garantizar que éste se mueve en la dirección congruente con la visión corporativa⁴.

Es recomendable si no se tiene la función de líder del equipo, ayudar a quien tenga este cargo a mantenerse en el camino correcto, por ejemplo reunirse para analizar los problemas de liderazgo que se hayan percibido y ofrecerse para compartir la carga de trabajo si el líder no ha delegado lo suficiente, esto es muestra de solidaridad y sociabilidad, factores clave de la cultura deseable en el trabajo de equipo.

Los conflictos en el equipo de trabajo pueden presentarse tomando varias formas y connotaciones desde tensiones y discusiones hasta la falta de voluntad para ayudar a los demás.

No solucionar rápida y eficazmente estos conflictos reduce la capacidad de un equipo para lograr las metas.

Para evitar o para solucionar este tipo de escenarios se propone una estrategia con los siguientes pasos:

1. Definir la causa fundamental del conflicto.
 - a. Cuando en su equipo se produzca un conflicto, hágase las siguientes preguntas:
 - i. “¿Por qué los integrantes del equipo están discutiendo entre sí?”,
 - ii. “¿Acaso existe un conflicto de personalidad más profundo?”
 - iii. “¿Hay un integrante que se está comportando como un necio?”,
 - iv. “¿Hay un miembro que siempre insiste en hacer las cosas a su manera?”

⁴ Harvard Business School Publishing. *Creating Teams with an Edge*, 2004

las respuestas a estas preguntas ayudarán a descubrir la causa del conflicto ya sea por un comportamiento o por una situación.

2. Negociar una solución.

- a. evitar imponer una solución al conflicto.
- b. Es siempre mejor negociar una solución conveniente para todos los involucrados.
- c. resaltar la importancia de ponerse de acuerdo para discrepar en temas determinados.

recuerde a las integrantes que si alguien intimida al resto del equipo para que acepte su punto de vista el resto, se inconformará y no apoyará la decisión.

3. Estimular para escuchar en forma activa.

- a. Durante las discusiones diseñadas para resolver un conflicto, los miembros del equipo deben aprender a escuchar en forma activa, es decir, deben ser capaces de:
 - ✓ reiterar los puntos señalados por el orador a fin de demostrar que entendieron lo que se estaba diciendo.
 - ✓ controlar el comportamiento de falta de interés en el orador.
 - ✓ hacer preguntas que animen al orador para ampliar sus puntos de vista con más información o líneas de razonamiento.
 - ✓ hacer referencia a puntos ya tratados y desarrollar ideas.
 - ✓ solicitar que los oradores expliquen las razones de sus opiniones.
 - ✓ “no interrumpir” es una regla especialmente vital para escuchar en forma activa.

Si es necesario, recuerde a los integrantes del equipo

- se tiene el derecho de manifestar ideas y soluciones a los problemas sin ser interrumpidos.
- La manifestación de ideas deberá de concluirse aunque uno o más integrantes del equipo no estén de acuerdos

Con frecuencia, no existe solamente una respuesta correcta para un problema o conflicto. Un equipo debe considerar una amplia gama de posibles soluciones antes de tener la seguridad de haber escogido la mejor.

⁵ The Wisdom of Teams: *Creating the High-Performance Organization*, 1993

Guardar sentimientos de ira sólo genera resentimiento. Permitir que todos compartan sus frustraciones de manera constructiva permitirá al equipo avanzar en las soluciones.

Una de las razones para formar un equipo de trabajo es tener varias opiniones sobre cómo solucionar problemas. Permitir que personas con destrezas y perspectivas diferentes expresen sus ideas es la forma correcta de validar opiniones.

4. La importancia de perdonar.

Una vez que un equipo haya resuelto un conflicto, recordar a los integrantes que el perdón es una virtud ⁽²⁾ que ennoblece a los que la elijen libremente, es por ello que facilita el olvido de sentimientos heridos o egos dañados.

Enfatizar que perdonar no es señal de debilidad o una tendencia a admitir derrotas, por el contrario, permite que las personas dejen salir la pasión manifestada como ira, templando ⁽²⁾ el sentimiento que queda después de un conflicto y evitando que se envenenen futuros encuentros entre los integrantes del equipo.

5. Las destrezas del líder del equipo

No se pretende en este punto hacer un análisis profundo del liderazgo en sus diferentes estilos que pudieran manifestarse al frente de un equipo, sino comentar algunas posiciones recomendables ante diversas situaciones que típicamente presenta el líder.

La ineficacia del líder suele conducir al equipo a enfrentarse con obstáculos, por ejemplo, es posible que el líder no esté solicitando la participación que se necesita, o quizá no tiene la capacidad para delegar lo suficiente. Es entonces imperativo estar atento a señales que denoten fallas en el liderazgo.

Los síntomas de ausencia en las destrezas del líder son por ejemplo una baja participación de los integrantes del equipo, las personas no aportan ideas ni opiniones durante las reuniones y las sesiones de trabajo.

Los integrantes del equipo pueden percibir que su líder está representando sólo a uno o varios del grupo, pero no a todo el grupo, esto es que está favoreciendo a los que tiene conocimientos técnicos por sobre otras destrezas o antecedentes.

No basta con identificar los síntomas, es importante comprender las causas que dan origen a los problemas de liderazgo, en algunos casos, un líder novato, que personalmente da valor agregado a la organización puede presentar problemas en el proceso de transición al asumir un rol de líder de equipo, otro aspecto es que los colaboradores están acostumbrados a manejar individualmente su trabajo y no para administrar el trabajo de otros, si se les hace difícil delegar, impiden que su equipo aproveche las destrezas y conocimientos de todos.

Otros comportamientos típicos ^{(3) (5)} que provocan problemas de liderazgo se los puede englobar en dos tendencias⁶:

1. la posición de “yo soy el jefe”, provocada en ocasiones debido a que varios líderes son gerentes, es posible que continúen comportándose como jefes tradiciones cuando lideran sus equipos, su postura es, “los líderes dicen a sus equipos lo que deben hacer y cómo”, pero los integrantes del equipo necesitan autonomía si el equipo en su totalidad quiere tener éxito.
2. la expresión “he dado facultades a mi equipo” la describe muy bien, algunos líderes de equipo creen que han facultado a su equipo y por tanto pueden adoptar una política de no participación, esto tampoco funciona, ya que los equipos también necesitan cierto grado de orientación.

Si los comportamientos anteriores se toman como posturas “extremas” también se afecta el liderazgo, es recomendable un equilibrio entre ellas para un manejo armónico del equipo. Los líderes deben explicar los objetivos del equipo para permitir que los integrantes se enfoquen a sus metas y realicen cualquier corrección necesaria en el proceso, desarrollando esto al tiempo que tienen la autoridad necesaria para tomar decisiones respecto a cómo lograr esos objetivos, pudiendo actuar como equipo sólo si tienen autoridad real y sentido de responsabilidad mutua con su trabajo.

Sin embargo no solo el líder del equipo puede actuar cuando existe este tipo de inconveniente con el liderazgo, los integrantes del equipo al identificar síntomas de un liderazgo ineficiente pueden y deben actuar, muchas veces se presenta una situación en la que el tacto es la clave, en este sentido se puede considerar el reunirse con el líder del equipo para discutir las deficiencias que se han percibido, la propuesta es usar el lenguaje del “yo” y describir el efecto que el

⁶ HARRINGTON-MACKIN, Deborah. *Keeping the Team Going*, 1996.

comportamiento del líder está teniendo en el equipo, por ejemplo “me di cuenta que solo dos personas aportaron ideas en la última reunión, creo que es posible que no estemos explorando suficientes alternativas, me preocupa que el equipo no tome la mejor decisión.

¿Hay algo que yo pueda hacer para pedir la colaboración a mas integrantes del equipo?”⁷

Resultados y conclusiones

La intencionalidad de este artículo no es únicamente la elaboración de un reporte producto de una investigación académica, por el contrario, el objetivo de los autores es la presentación de una propuesta que de alguna forma pueda auxiliar a los lectores a resolver sus propios conflictos respecto al trabajo en equipo y que sirva de plataforma para proponer algunas pautas para obtener el mayor beneficio de los conflictos y que los autores concordamos con lo que Maddux⁸ propone en la siguiente estrategia:

1. estimular a los integrantes del equipo a escucharse mutuamente y que consideren los diferentes puntos de vista, recomendando la invitación a dos personas a cambiar de lugar y defender las ideas a las que antes se oponían.
2. sugerir a los integrantes del equipo a que cuestionen objetivamente los supuestos de los demás.
3. deseo a que se expresen temas controversiales y que cualquiera pueda exponer un tema sin temor a represalias.
4. aunque una sola persona crea que existe un problema que se debe analizar, considere el tema que ha planteado.
5. recordar a las personas las normas que ha acordado el equipo sobre el trato a los demás.
6. Instar a los integrantes que expresan sus preocupaciones describiendo la situación con el mayor detalle posible.
7. mantener la discusión en plano impersonal al enfocar en qué obstaculiza el avance, no quién es el “culpable”.

⁷”Creando equipos diferenciados”, Programa en línea Harvard Manager Mentor Plus, 2011

⁸ MADDUX, Robert B, Team Building: *An Exercise in Leadership*, 1992

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,

DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google

Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Domingo Alarcón Ortiz, Tomás Freire Cruz (2012) **PERFORMANCE IMPROVEMENT IN TEAMWORK AS A FUNCTION OF THE CULTURAL DIMENSIONS: SOLIDARITY AND SOCIABILITY IN THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

www.revistanegotium.org.ve / núm 21 (año 7) pág 18- 29

8. si el problema se refiere al comportamiento de algún integrante del equipo, instar a la persona que identificó el problema a explicar la forma en que lo afecta y no a hacer supuestos respecto a la motivación de tal comportamiento.
9. terminar el debate con algunas sugerencias concretas para mejorar el problema, si no fue posible llegar a una solución.
10. si la conversación no lleva a ninguna parte porque el tema en cuestión es demasiado delicado, considerar el suspenderla hasta una fecha posterior (que debe ser específica) para que las personas se puedan calmar.
11. considerar incorporar a un facilitador para las conversaciones especialmente polémicas.

Bibliografía

JONES, Garreth, GOFFEE, Rob, What Holds the Modern Company Together?, 1996

Domingo Alarcón Ortiz (2009) **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO** /www.revistanegotium.org.ve 13 (5) 61-70

Domingo Alarcón Ortiz (2011) **GUIDE FOR ORGANIZATIONAL BEHAVIOR A LEADING AGENT OF CHANGE.** /www.revistanegotium.org.ve 19 (7) 97 – 107.

HBS Diplomado On line Harvard Management Mentor Plus, Apuntes de Maestrante en Administración **Industrial** (tomas.freire@hotmail.com) coautor, 2011.

Domingo Alarcón Ortiz; Iván Valentín Cruz Barrera; (2011) **PROPOSAL FOR A STRATEGY FOR THE LAUNCH OF AN ORGANIZATIONAL TOWARDS CULTURE A HIGH PERFORMANCE.** . /www.revistanegotium.org.ve número 20 (año 7) pág. 76 – 86.