



[Comprar el libro o audiolibro](#)

Las cinco disfunciones de un equipo

Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz

Patrick Lencioni • Empresa Activa © 2003 • 224 páginas

Liderazgo / Gestión de equipos

Recursos Humanos / Cultura corporativa / Confianza

Ideas fundamentales

- Incluso cuando nadie se lo espera entre las empresas más renombradas de Silicon Valley, si un equipo falla, se pondrá en riesgo toda la compañía.
- Si detrás de un directivo hay un currículum impactante, pero poco conocimiento sobre la gestión y liderazgo de equipos, las fallas de una empresa se harán visibles más temprano, que tarde.
- El papel que cada integrante de un equipo desempeña, así como su actitud, son cruciales para mejorar o empeorar las cosas.
- Cueste lo que cueste, enmendar las disfunciones de un equipo es lo mejor que una organización puede hacer para salvarse a sí misma.
- “Disfunción 1: ausencia de confianza”. La cohesión y la eficiencia de un equipo dependen de la confiabilidad que todos pueden dar y recibir para mostrarse vulnerables.
- “Disfunción 2: el temor al conflicto”. Un equipo con conflictos constructivos es un equipo saludable.
- “Disfunción 3: falta de compromiso”. Los equipos disfuncionales no entienden lo peligroso que es buscar consenso o tener certidumbre.
- “Disfunción 4: evitación de responsabilidades”. Cuando nadie se siente llamado o comprometido a responder a los cuestionamientos sobre su desempeño.
- “Disfunción 5: falta de atención en los resultados”. La peor disfunción de un equipo aparece cuando todo mundo se dedica a todo, menos a obtener los resultados colectivos.

Reseña

Lograr que los integrantes de una organización caminen en la misma dirección puede ser la clave para dominar cualquier industria. No obstante, contar con un equipo cohesionado y eficaz puede ser un reto. Esta cualidad es la más crucial, y al mismo tiempo, la más escasa en las organizaciones. A través de narraciones e historias que definen las cinco disfunciones de los equipos y destilan consejos para solventar dichas disfunciones, el consultor y especialista en *coaching* Patrick Lencioni ofrece ejemplos, amenas reflexiones, así como conceptos y líneas de acción que ponen en evidencia el verdadero poder del trabajo en equipo.

Resumen

Incluso cuando nadie se lo espera entre las empresas más renombradas de Silicon Valley, si un equipo falla, se pondrá en riesgo toda la compañía.

Situada en el pueblo costero cercano a las bahías de San Francisco, la empresa DecisionTech contaba con el equipo más experimentado y mejor pagado dentro de la cultura empresarial de Silicon Valley. También contaba con un plan de negocios robusto y muchos más inversores que los que cualquier empresa de reciente constitución podría desear. Su prestigio era tal, que los ingenieros con mayores talentos habían enviado su currículum aún antes de que sus oficinas abrieran al público. Sin embargo, después de dos años de esos opulentos comienzos, la empresa comenzó a experimentar una serie de problemas y retrocesos: los plazos más importantes de sus proyectos no se cumplían, algunos empleados clave simplemente dejaron la compañía y se respiraba un ambiente tenso, desinteresado y de moral caída por todos los pasillos.

En medio de ese desplome, a ninguno de los 150 empleados de DecisionTech les sorprendió que el consejo administrativo tomara la decisión de destituir al joven Jeff Shanley, el director general. Aunque muchos lo valoraban como persona, creían que como líder había fallado, puesto que durante su gestión se habían incrementado las puñaladas por la espalda entre los ejecutivos, no había camaradería ni convivencia; tampoco había compromiso ni responsabilidades precisas por cumplir.

Si detrás de un directivo hay un currículum impactante, pero poco conocimiento sobre la gestión y liderazgo de equipos, las fallas de una empresa se harán visibles más temprano, que tarde.

El alma del éxito de una empresa o negocio está en sus colaboradores. El trabajo en equipo sano y eficiente debe colocarse como la máxima prioridad de toda organización. Katheryn Petersen, sorprendida por la invitación, tomó la dirección de DecisionTech. Tenía poco conocimiento sobre tecnología. Madre de tres hijos, miembro de la armada y licenciada en negocios, había dirigido por décadas una de las empresas automovilísticas más importantes del país, que colocó en la lista de las más prestigiosas en el mercado. Llevaba años retirada y dedicada a sus asuntos personales. El presidente del consejo había seguido de cerca los logros, la conocía personalmente y apostaba por ella como la mejor opción.

Aunque parecía una decisión descabellada, el nombramiento de Kathryn fue respaldado. Los directivos sabían que casi ningún ejecutivo estaría dispuesto a asumir la responsabilidad de la empresa en las

condiciones en las que se hallaba. Aunque hubo dudas iniciales, al final se convencieron de que tenía un talento excepcional para formar equipos, así que decidieron confiar en Kathryn.

“Nuestro trabajo es aumentar los ingresos, la rentabilidad y la retención de clientes, quizá hasta crear las condiciones para cotizar en Bolsa. Pero nada de esto va a suceder si no funcionamos como equipo”.

El papel que cada integrante de un equipo desempeña, así como su actitud, son cruciales para mejorar o empeorar las cosas.

El equipo de DecisionTech estaba conformado por Jeff, el ex director general recién nombrado jefe de desarrollo de negocios. Su capacidad para conseguir inversores era sorprendente, pero su forma de dirigir era muy protocolaria, con programas e informes detallados donde el punto central nunca fue la productividad ni los resultados. La gerente de mercadotecnia, Michael Bebe, era conocida en todo el valle como una excepcional constructora de marcas, con tan buena reputación de por medio que nadie se explicaba por qué tenía una carencia tan evidente de habilidades sociales básicas.

Martin Gilmore, uno de los fundadores y jefe de tecnología, fue el creador del producto estrella de la empresa. Quizá uno de los más reconocidos ingenieros con un aire de superioridad y humor sarcástico; solía estar en todas las reuniones con la cabeza metida en su computadora sin mostrar interés por nada más. El jefe de ventas, JR, era un vendedor con mucha experiencia, siempre se mostraba dispuesto a hacer lo que sus compañeros pedían y jamás se mostraba agresivo. Tenía el respeto de sus colaboradores por haber cumplido siempre las metas trimestrales. Carlos Amador venía recomendado por Mickey, era el encargado de apoyo al cliente. Era más bien callado y tímido, pero cuando hablaba siempre aportaba cosas constructivas e importantes. Nunca le importó no hablar demasiado sobre sus logros en la empresa; tenía un perfil bajo.

Por su parte, el director financiero, Jan Mersino tenía un control excelente de las finanzas de la empresa, era dedicado en los detalles y orgulloso de su conocimiento de la industria y contaba con la confianza del Consejo. Por último, Nick Farrel, con antecedentes impresionantes, había sido vicepresidente de una reconocida marca de cómputo. Al entrar a la compañía, pidió ser director de operaciones y le fue concedido, pues el consejo prefirió hacerle un espacio antes que perder la oportunidad de contratarlo. En medio de la crisis, el puesto de Nick estaba en pausa y eso lo tenía frustrado; quizá él pensaba que merecía, más que nadie, ser el director general de la empresa.

“No estoy seguro de coincidir contigo ... No creo que nos falte tiempo para debatir. Creo que no nos sentiríamos cómodos si nos desafiáramos”.

Cueste lo que cueste, enmendar las disfunciones de un equipo es lo mejor que una organización puede hacer para salvarse a sí misma.

Frente a los retos de su nuevo cargo, Kathryn decidió tomarse las primeras semanas para entrevistarse con cada integrante del equipo, pasear por los pasillos y observar detenidamente cada departamento. Aunque muchos tomaron esto como una absurda pérdida de tiempo, el primer plan de acción de la nueva directora general fue convocar a todo el equipo directivo a una reunión fuera de la oficina. El encuentro se

llevaría a cabo durante tres días en un apartado y tranquilo hotel de Napa. La regla más rígida era que nadie podía faltar.

Llegado el día, algunos acudieron realmente en contra de su voluntad, con apatía y enfado, pensando que podrían estar haciendo algo realmente productivo. A esas alturas Kathryn ya tenía una descripción bastante precisa del rol que cada integrante desempeñaba y algunos de sus rasgos de personalidad. Así que puso manos a la obra aquella mañana en una amplia y equipada sala de juntas en donde todos se dieron cita.

Su discurso de bienvenida fue contundente: DecisionTech contaba con uno de los equipos directivos con más experiencia y talento que muchos de sus competidores, una buena cantidad de dinero en caja, una de las mejores tecnologías del sector y uno de los consejos administrativos más influyentes; sin embargo, la competencia los superaba en cartera de clientes e ingresos. Y les preguntó: “¿Puede haber una explicación de por qué ha sucedido esto?”. Aunque nadie pudo responder, ella ya lo tenía muy claro: DecisionTech no estaba funcionando como un equipo. De allí, se pueden identificar cinco disfunciones.

“Estas cinco disfunciones pueden ser erróneamente interpretadas como cinco asuntos que pueden ser tratados aisladamente”.

“Disfunción 1: ausencia de confianza”. La cohesión y la eficiencia de un equipo dependen de la confiabilidad que todos pueden dar y recibir para mostrarse vulnerables.

Ser precisos a la hora de definir lo que significa confianza es crucial. Cuando se habla de formar o fortalecer un equipo de trabajo, la confianza se refiere a la seguridad que tienen los miembros del equipo sobre las intenciones de sus compañeros, sin que haya razón para mostrar protección o cautela frente al grupo. En esencia, todos los miembros de un equipo confían cuando se sienten cómodos aún siendo vulnerables frente a sus compañeros.

Cuando los miembros de un equipo saben que sus vulnerabilidades no serán utilizadas en su contra, son capaces de mostrarse con confianza ante sus errores y defectos para pedir ayuda sin temer ser juzgados o descalificados por ello. ¿Cómo se comporta un equipo de personas que confían entre sí?

Existen algunas herramientas útiles para incrementar la confianza de un equipo. Por ejemplo, fortalecer la eficacia del equipo puede lograrse cuando se dan espacios de intercambio acerca de gustos o circunstancias personales que generen empatía entre los integrantes del equipo. Existe, además, otra práctica que, aunque representa un mayor riesgo, puede dar mejores resultados. Se trata de que cada miembro del equipo mencione las aportaciones más importantes que cada compañero hace al equipo, así como un área o aspecto en el que podrían crear mejoras.

“Disfunción 2: el temor al conflicto”. Un equipo con conflictos constructivos es un equipo saludable.

Es mentira que las buenas relaciones no atraviesan conflictos. Ya sea en el ámbito personal o de negocios, una relación sólida y duradera debe jactarse de haber tenido conflictos y haber construido algo mejor a partir de ellos. Un líder o un directivo es un líder saludable si permite los conflictos en su oficina.

Los equipos que se entregan a apasionados debates y que le pierden el miedo al desacuerdo son confiables, saludables y mucho más funcionales que aquellos que desgastan energía y tiempo en evitar el debate o enfrentar sus fallas.

“Irónicamente, los equipos que evitan el conflicto ideológico para no herir los sentimientos de sus miembros suelen terminar alentando una peligrosa tensión entre ellos”.

Sin embargo, es fundamental distinguir entre los conflictos constructivos o productivos y los conflictos basados en el ego y en las luchas de poder. Los ataques personales y mezquinos no son parte de los conflictos constructivos. Los equipos que evaden los conflictos suelen estar muy concentrados en las luchas de poder, en tener la razón y demostrar supremacía sobre los demás.

Lograr una reunión en donde los equipos no le teman a enfrentarse, a escucharse o a emitir opiniones es viable con la ayuda de algún ejercicio. Pruebe, por ejemplo, el ejercicio llamado “excavadores”. En cada reunión de equipo, designe a una persona o personas que puedan dedicarse sin miedo a abordar los temas más delicados del momento. Los excavadores saben poner temas sensibles sobre la mesa e indagar para llevar a cada miembro del equipo a trabajar su parte. La clave en este ejercicio es elegir a alguien que pueda ser objetivo e imparcial y que sepa mantener el conflicto hasta que se resuelva.

“Disfunción 3: falta de compromiso”. Los equipos disfuncionales no entienden lo peligroso que es buscar consenso o tener certidumbre.

Existen dos grandes causas que originan la falta de compromiso de un equipo: la búsqueda de consenso y el deseo de certidumbre. Por extraño que parezca, buscar consenso es peligroso, tan peligroso como evitar el conflicto. Los buenos equipos eficaces entienden que no es necesario que la razón de un grupo gane por encima de otros. A los buenos equipos les basta con saber que todos han sido escuchados y que sus opiniones han sido valiosas para la toma de decisiones. Esto ocasiona que, aunque una decisión no sea la que concuerda con lo que piensan todos, todos están dispuestos a ayudar y poner de su parte para alcanzar los resultados esperados.

Cuando los equipos superan su necesidad de consenso, deben emprender el camino de superar la necesidad de certezas. Los buenos equipos saben que la seguridad total sobre si una decisión será o no la mejor no existe. Por eso, son equipos que se atreven a ir a la acción o a cambiar de rumbo abruptamente, en vez de permanecer pasivos hasta que algo parezca cien por ciento seguro. ¿Cómo puede un equipo alcanzar el compromiso? Evitar malos entendidos es crucial.

Para ello, existen instrumentos como estudiar el posible peor escenario y sus contingencias. Discutir brevemente planes de contingencia es una gran herramienta para construir compromiso. Hacer un ejercicio que prevea cuáles pueden ser los peores escenarios que podrían surgir en un proyecto específico ayudará a reducir el temor a los errores. Con ese ejercicio, los integrantes del equipo aprenderán que las consecuencias de una mala decisión son manejables y solucionables.

“Disfunción 4: evitación de responsabilidades”. Cuando nadie se siente llamado o comprometido a responder a los cuestionamientos sobre su desempeño.

Aunque responsabilidad sea una palabra muy gastada, es indispensable describirla en el contexto del trabajo en equipo. La responsabilidad de cada miembro debe mostrarse en su disposición para pedir cuentas sobre conductas y acciones que pudieran dañar el trabajo integral del grupo. Quienes están disponibles a los cuestionamientos y rendición de cuentas respecto a su trabajo construyen equipos altamente eficientes.

Contrario a lo que pudiera pensarse, tampoco se trata de entablar relaciones personales o de lealtad dentro de los equipos, puesto que las relaciones muy estrechas o íntimas entre los miembros de un equipo pueden perjudicar también su sinceridad o su capacidad de confiar y evitar el conflicto. Es indispensable encontrar el equilibrio en las relaciones de un equipo, cuidando que todos se respeten mutuamente y tengan altas expectativas sobre el desempeño de los otros.

Lograr que la falta de responsabilidad se termine, ayudará también a mantener los altos estándares de desempeño, puesto que no hay método más eficaz que la necesidad de no defraudar a alguien del equipo. Pruebe, por ejemplo, hacer públicas las metas y los estándares. Que un equipo siempre tenga claro cuáles son los logros esperados es indispensable para fomentar el apoyo mutuo y así alcanzar el máximo rendimiento. No hay nada que propicie más las confusiones y la mediocridad, que la ambigüedad o la falta de información respecto a los resultados esperados.

“Disfunción 5: falta de atención en los resultados”. La peor disfunción de un equipo aparece cuando todo mundo se dedica a todo menos a obtener los resultados colectivos.

Los resultados esperados en un equipo no se limitan únicamente a logros financieros, utilidades, ingresos o ganancias para los socios o accionistas. Aunque los negocios en el modelo capitalista suelen medir sus logros en términos económicos, la disfunción de los equipos no tiene que ver solamente con la falta o baja de ganancias, está más relacionada con el desempeño que se basa en la colaboración.

La disfunción de la ausencia de enfoque en resultados puede ser provocada también por un desequilibrio entre el estatus del equipo y el estatus individual. Cuando tiene más peso el estatus del equipo, puede ser que el grupo se sienta cómodo por el simple hecho de pertenecer a un equipo prestigioso o renombrado. Por su parte, cuando el estatus personal tiene más peso, los colaboradores están mucho más interesados en alcanzar sus metas profesionales e individuales, sirviéndose del trabajo grupal.

Para ayudar a mejorar a un equipo disfuncional, pruebe, por ejemplo, hacer públicos los resultados esperados. Tal como en los deportes, anunciar o declarar públicamente cuáles son las metas a las que se espera llegar, puede dar buenos resultados. Cuando las personas se comprometen públicamente a algo suelen hacer hasta lo imposible por realmente lograrlo.

Todas las organizaciones deben tener claro y especificar qué es lo que hay que lograr en un plazo determinado. Son estas metas, y no solo las financieras, las que impulsan y cimientan los resultados más esperables en el corto plazo y las que sostienen la productividad de todos los equipos.

Sobre el autor

Patrick Lencioni preside la firma de consultores The Table Group en San Francisco. Es especialista en *coaching*, conferencista internacional y autor de distintos libros que son éxitos de ventas en el mundo.



¿Le gustó este resumen?
[Comprar el libro o audiolibro](#)
<http://getab.li/43408>

Este resumen solo puede ser leído por user186 compartamos (user186compartamos@outlook.com)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).