



Libro Cómo superar las cinco disfunciones de un equipo

Manual para líderes, gerentes y facilitadores

Patrick M. Lencioni
Jossey-Bass, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

Patrick Lencioni escribió este libro como continuación de su “fábula” del 2002, *The Five Dysfunctions of a Team*. Aplica los conceptos del libro anterior y sugiere muchos ejercicios, enfoques y explicaciones que usted puede usar al aplicar sus ideas. Si el primer libro le pareció útil, querrá leer éste; también lo aprovechará si no ha leído el original. Lencioni resume aquí sus conceptos con claridad, entre ellos cómo crear confianza entre los miembros del equipo y mantener a los equipos enfocados en sus metas. El resultado es muy aplicable. *BooksInShort* cree que los lectores que quieran una introducción básica sobre cómo mejorar las funciones de un equipo apreciarán este libro. Dicho eso, aquellos que buscan enfoques más complejos o teóricos, o herramientas para afrontar retos específicos como la administración del conocimiento entre los equipos, tal vez necesiten un manual más avanzado.

Ideas fundamentales

- Crear equipos funcionales no requiere un descubrimiento conceptual – pero sí requiere dedicación y trabajo duro.
- No todos los grupos son equipos; los equipos comparten normas, metas y la responsabilidad de alcanzar esas metas.
- Resuelva las “cinco disfunciones” que comúnmente padecen los equipos: desconfianza, conflicto, falta de compromiso, falta de responsabilidad y falta de concentración en los resultados.
- Los miembros del equipo deben confiar unos en otros lo suficiente para ser vulnerables.
- Para crear confianza, comparta historias personales y luego use herramientas formales para elaborar un perfil de conducta.
- Los equipos necesitan tener conflictos productivos sobre los problemas que afrontan.
- Los miembros del equipo no tienen que concordar en todas las decisiones.
- Cuando el equipo llega a una decisión, todos deben entender exactamente lo que se decidió y luego comprometerse a apoyar la decisión.
- Los miembros del equipo deben dar cuenta de lo que hacen a los otros miembros.
- Los equipos deben enfocarse continuamente en resultados; observe su desempeño y comparta con ellos su progreso.

Resumen

Los equipos y el trabajo en equipo

Crear equipos buenos y funcionales no requiere descubrir conceptos especiales, pero sí “ser valiente y persistente”. Comprométase a hacer que su equipo funcione eficientemente y luego convenza a los otros miembros que su dedicación es real y que deben compartirla. En el proceso de crear el equipo, asegúrese de aclarar varios malentendidos comunes y de resolver “cinco disfunciones”: desconfianza, conflicto, falta de compromiso, falta de responsabilidad y falta de concentración en resultados. Empiece por lo básico. ¿Es su grupo un equipo? Un equipo debe compartir metas y trabajar en conjunto para alcanzarlas. Requiere una evaluación mutua de desempeño. Sus miembros deben estar dispuestos a subordinar sus necesidades personales a las del equipo. Los verdaderos equipos son “relativamente pequeños”; podrían tener hasta 12 personas o sólo tres. Para crear un equipo sano y fuerte, hágale frente a estos cinco temas cruciales:

1. “Cómo crear confianza”

Mucha gente emplea mal el término “equipo” y no está de acuerdo con el significado de confianza. La confianza no significa estar familiarizado con las personas o poder predecir lo que harán en situaciones específicas. La confianza se origina en la vulnerabilidad. Si los miembros de un equipo se tienen confianza, no les incomodará sentirse vulnerables. Saben que pueden admitir debilidades, y hasta fracasos, y no ser reprendidos. La “confianza basada en la vulnerabilidad” depende de que las personas sean capaces de decir la verdad sin tratar de anotarse puntos a su favor o en su contra. El deseo humano de evitar riesgos y protegerse a sí mismo hace que esto sea más difícil. Para superar esas tendencias, el líder del equipo debe poner el ejemplo. Los líderes primero deben ser vulnerables para que los demás los sigan después.

“Crear un equipo eficaz y cohesivo es sumamente difícil. Pero a la vez es sencillo”.

Empiece a crear confianza mediante ejercicios básicos y sencillos como el “ejercicio de historias personales”. Pida que cada quien describa dónde creció, cuántos hermanos tiene, y que explique un reto de la infancia que haya sido “importante o difícil”. Aunque parezca sencillo, muchos miembros del equipo aprenderán algo nuevo de los demás. El ejercicio da a los miembros del equipo la oportunidad de bajar la guardia en áreas no amenazantes y de entenderse mejor. Los ayuda a superar el “error fundamental de atribución” que puede destruir un equipo. Este error fatal sucede cuando las personas suponen que otros tienen “conductas negativas” por defectos de temperamento, pero consideran que su propia conducta negativa viene de fuerzas externas fuera de su control. Superar esto ayudará a los miembros del equipo a relacionarse como individuos y revelará lo que influye en ellos y los determina. Para que este ejercicio funcione, esté preparado a escuchar objeciones de quienes creen que es demasiado fácil o no se incorporan. En su papel de facilitador, asesórelos amablemente.

“En estos tiempos de ubicuidad informativa y cambios en nanosegundos, el trabajo en equipo sigue siendo la única ventaja competitiva sostenible que no se ha explotado al máximo”.

Después de establecer este nivel inicial de confianza, desarróllelo a través de un “perfil de conducta” que aliente el entendimiento que surge entre los miembros del equipo. Esto brinda un marco de referencia objetivo y compartido para hablar de la conducta del equipo y permite evaluar la retroalimentación en contexto. La elaboración de perfiles ayuda a las personas a ver que un diálogo no es un ataque personal. Aunque podría usar muchas herramientas para esta elaboración de perfiles, la opción ideal es la corriente probada y aceptada, “Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)”. Al hablar de sus resultados, relaciónelos con situaciones de trabajo. Resuelva las posibles objeciones sobre su naturaleza “sentimentaloide”. Compartir información sobre tipos de personalidades ayudará a los miembros del equipo a entender las acciones de los demás. Úselo para que los individuos expliquen lo que aprendieron de la prueba y, especialmente, si les ayudó a identificar alguna debilidad que les gustaría superar en términos de aportaciones al equipo.

2. “Cómo controlar el conflicto”

Conceptualmente, el primer paso para superar el “consabido miedo al conflicto” es confiar en los otros. Para trabajar en conjunto, los equipos deben poder entablar conflictos productivos que se enfoquen en problemas e ideas. Con demasiada frecuencia, la gente se queda enganchada en la idea de ganar y que la escuchen, y no se enfoca en lo que es mejor para el equipo. A menudo estos choques se convierten en ataques personales que pueden dejar marcados a los individuos e impiden la función del equipo durante algún tiempo. Cuando los participantes tratan de evitar los ataques y eluden la incomodidad que generalmente acompaña al conflicto, a menudo se cierran. Se rehúsan a trabajar en el conflicto y crean un estado de “armonía artificial”. Esto no es útil. Una de sus tareas como líder del equipo es moverlo al punto productivo en la “secuencia de conflictos” – lejos de los desacuerdos falsos y los debates politizados.

“Un equipo es un número relativamente pequeño de personas ... que comparte metas comunes, así como las recompensas y las responsabilidades para alcanzarlas. [Ellas] con gusto hacen a un lado las necesidades individuales o personales por el bien del grupo”.

Así como empezó a crear confianza mediante un tipo de perfil, empiece el proceso de “controlar el conflicto” mediante “perfiles de conflicto”. Primero, hable con los miembros de su equipo sobre cómo afrontan los conflictos. Anímelos a hablar sobre lo que el conflicto significa para ellos y cómo prefieren expresar emociones intensas. Después, aproveche esos momentos de entendimiento mutuo y use herramientas más formales, como “Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument” o “Depth-Frequency Conflict Model”, creados por The Table Group. Use este diagnóstico para conocerse a sí mismo y crear un vocabulario compartido para afrontar el conflicto. Tener expectativas comunes ayudará al equipo a desarrollar “normas de conflicto”, que pueden ser tácitas, explícitas o detalladas en un documento hecho por los miembros del equipo. Incluso con estas normas, tendrá que guiar a las personas al conflicto productivo. Incluso aquellos que dicen que comparten las normas de conflicto del grupo pueden rehuir los desacuerdos intensos. Cuando ocurra un conflicto, dé retroalimentación al equipo, aun durante la discusión, para confirmar inmediatamente que tanto la discordia como sus respuestas sean buenas. En vez de conflicto continuo, lo que se busca es debates vívidos sobre problemas claves. Busque las inquietudes subyacentes, aliente a la gente a expresarlas y oriente los conflictos hacia soluciones útiles.

“¿Qué es lo que hace que enfocarse en resultados sea tan difícil? Es esto que llamamos interés propio”.

Si su equipo entra en pugna por un problema complicado, analice las preguntas mediante el “modelo de resolución de conflictos”. Primero identifique el problema principal del conflicto y los obstáculos que impiden resolverlo. Dibuje un círculo en el centro de una pizarra. En él, escriba el problema que quiere resolver. Rodee esa “definición del problema” de cuatro círculos concéntricos, como una diana. En el primer círculo más cercano al centro, escriba “obstáculos informativos”, como los hechos que faltan y que bloquean la solución. En el siguiente círculo, escriba “obstáculos del entorno”, los retos como no tener suficiente espacio o tiempo. En el tercer círculo, escriba “obstáculos de relaciones”, las dificultades que surgen del modo como se relaciona la gente, especialmente cuando la historia o un contexto mayor produce discrepancias. Por último, en el círculo más amplio, escriba “obstáculos individuales”. Identifique los factores que aportan algo a cada círculo y trabaje en conjunto para romper los círculos externos y resolver el problema principal.

3. “Cómo llegar al compromiso”

Para organizarse y hacer las cosas, los equipos deben tener un compromiso, especialmente durante las secuelas de un conflicto genuino. Primero, los miembros del equipo deben entender lo que es y no es un compromiso. No es consenso. Si espera que todos estén de acuerdo con una decisión, se tardará siglos y sólo logrará acuerdos de compromisos grises y mediocres. En cambio, examine dos cualidades que crean compromiso: “apoyo y claridad”. La primera es apoyar emocionalmente la decisión de un equipo, incluso si usted hubiera preferido una decisión distinta. Su trabajo como líder es ayudar a generar apoyo asegurándose de que el equipo explore todas sus opciones. La segunda es la claridad requerida para el compromiso. En pocas palabras, muchas personas aceptan inicialmente las decisiones del

equipo porque no las entienden o porque, de alguna manera, creen que no les afectan directamente.

“El compromiso es lo que logra el apoyo emocional honesto. La claridad es eliminar las suposiciones y la ambigüedad de una situación”.

Dos herramientas generan claridad. Una es la “clarificación del compromiso”: Cuando se acerque al final de una reunión de toma de decisiones, pregunte: “¿Exactamente qué decidimos hoy aquí?” Escriba la respuesta en una pizarra u otro medio público para que todos la vean. Inevitablemente, estimulará el diálogo, pues algunos miembros dirán que eso no es lo que creyeron haber acordado. En ese momento, abra de nuevo el diálogo hasta que todos tengan totalmente claros tanto el contenido como la formulación de la decisión. Una vez logrado esto, el equipo debe usar la “comunicación en cascada”, en la que cada miembro acepta retirarse y comunicar la decisión a su personal – y lo hace. Estas herramientas se aplican a decisiones tácticas específicas, y a problemas más amplios que pueden unificar al equipo con el tiempo, como aceptar un conjunto de valores, normas de conducta o “metas temáticas” de largo alcance, a las que se alinearán decisiones menores.

4. “Cómo asumir responsabilidad”

Para que el equipo funcione bien, los miembros deben dar cuenta de lo que hacen a los otros miembros. Deben conocer los estándares del equipo y estar dispuestos a supervisar las acciones de los demás. La meta (que primero debe demostrar el líder del equipo) es la responsabilidad entre colegas. Implica señalar conductas inaceptables y estar abierto a la retroalimentación constructiva. Muestre a la gente que puede criticarlo sin mayor problema. Para fomentar esta actitud, use el “ejercicio de eficacia del equipo”. En una reunión, dedique como mínimo una hora para que cada miembro del equipo escriba “la característica o cualidad conductual más importante” que cada uno aporta al funcionamiento del equipo, y también lo que cada quien tiene que pueda afectar ese funcionamiento. Luego pida que compartan sus comentarios, empezando por el líder. Empiece por lo positivo. No haga comentarios mientras otros hablan, salvo para pedir que aclaren algo. Cuando todos hayan hablado, reflexione sobre las cualidades positivas que aporta el líder y comparta una respuesta general. Después revise lo negativo, seguido por una respuesta del líder. Después de esta conversación, aumentará considerablemente el nivel de retroalimentación honesta. Más tarde, cuando ya quede establecido este sentido general de responsabilidad, consérvelo pidiendo a todos los miembros del equipo que den un breve informe en las reuniones, para que todos sepan siempre lo que otros aportan.

5. “Cómo enfocarse en resultados”

Afrontar estos problemas emocionales es esencial para crear equipos funcionales, pero es posible que los equipos tengan estas cualidades y, sin embargo, no logren mucho. Esto sucede cuando no están centrados. El equipo debe enfocarse en resultados, aunque haya muchas cosas que lo distraigan. El interés individual continuamente desviará el enfoque de los miembros hacia sus metas personales, especialmente si alcanzar las metas del equipo parece amenazar a los individuos de alguna manera. Esto es natural. Para superarlo, mantenga al equipo enfocado en resultados. Cree algo que funcione como el marcador de un partido de fútbol: una medida continuamente visible, clara e inequívoca del funcionamiento del equipo. La medición que use dependerá del equipo. Limite el número de factores que mide, para que sigan siendo útiles y no se conviertan en otra distracción. Evalúe los factores objetivos que comparte el equipo, no sólo las actividades individuales. Necesita un sistema que vaya más allá del clamor de los egos individuales que obstaculizan su desarrollo. También considere el hecho de que tanto el dinero como el avance profesional individual son inquietudes continuas para los miembros; su medición de resultados debe tomar en cuenta estos factores. Mida lo que mida, limite las categorías y mantenga el “marcador” continuamente disponible como referencia compartida.

Retos comunes de los equipos y del trabajo en equipo

Ciertos retos aparecerán repetidamente durante la creación del equipo. Las primeras preguntas pueden tener que ver con el tiempo necesario para crear un equipo y cuánta gente debe estar en él. El tiempo necesario varía de acuerdo con el contexto, pero las bases para un equipo sano se pueden establecer en unos cuantos días. Su equipo debe ser suficientemente pequeño para que cada miembro se sienta importante y cómodo. Incluya individuos que tengan que estar en el equipo para que sea exitoso, pero manténgalo lo más pequeño posible, entre tres y 12 personas.

“Los equipos orientados a los resultados establecen sus propias medidas para el éxito. No se dan margen para la subjetividad”.

Prepare los cimientos, reconociendo que no todos pertenecen a un equipo – o a un equipo específico – y diseñe un mecanismo para reconocerlo y, en caso necesario, eliminar a los miembros que no funcionan. Sea realista sobre el tiempo, el espacio y el personal. Separe el tiempo que necesita para crear un equipo. Si usted está a cargo pero no tiene habilidades de facilitador para guiar el proceso, contrate a un profesional externo. Si usted no es el líder del equipo, reconozca que algunos líderes no creen que deban formarse equipos. Trate de convencerlos del valor de los equipos. Tal vez también deba lidiar con miembros problemáticos que se reprimen o quieren controlar. Fomente un ambiente de confianza que le permita resolver esas conductas disfuncionales. El lenguaje compartido de los perfiles de conducta es útil. Fije metas para la primera sesión “fuera de la oficina” y un cronograma para los primeros seis meses. Planee sesiones de revisión y reuniones regulares para compartir retroalimentación sobre el desempeño del equipo. Dé a los miembros la oportunidad de hacer preguntas y obtener aclaraciones, en vez de sólo pedirles sus puntos de vista.

Sobre el autor

Patrick Lencioni, fundador y presidente de una empresa consultora en administración, ha trabajado con altos ejecutivos de empresas *Fortune 500* y con nuevas compañías de alta tecnología. Es autor de varios libros, entre ellos, *The Five Dysfunctions of a Team* y *Death by Meeting*.
