



Overcoming the five dysfunctions of a team ::

A field guide for leaders, managers, and facilitators

Superando las cinco disfunciones de un equipo ::

Una guía para líderes, managers y facilitadores

SUMARIO

Contenido

Sumario
Pág. 1

Nos dice el autor:
Pág. 2, 5

Conozca al autor
Pág. 6

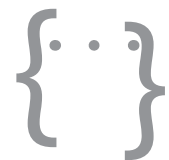
Dijeron sobre
Superando las cinco dis-
funciones de un equipo
Pág. 7

Los equipos frecuentemente suelen padecer cinco disfunciones: falta de confianza entre los miembros, temor al conflicto, falta de compromiso, evitación de responsabilidades y falta de atención a los resultados. Aunque estas disfunciones pueden ser estudiadas en forma separada, en realidad afectan estructuralmente al todo y por lo tanto deben ser tratadas, corregidas y evitadas tanto en forma autónoma como en conjunto. El trabajo de los equipos es difícil de medir, pero su poder no debe ser negado. Cuando la gente deja de lado las necesidades individuales para alcanzar lo mejor para todos, pueden lograr metas que podrían parecer desmedidas o imposibles y se convierten en mejores padres, pares, amigos o vecinos debido a ese sentimiento de pertenencia y conexión. El propósito central de este libro es

por tanto ofrecer a managers, líderes de equipos y consultores de herramientas prácticas que los ayudarán a implementar conceptos referidos a las disfunciones frecuentes de los equipos y los modos de superarlas.

Algunas preguntas que responde Superando las cinco disfunciones de un equipo

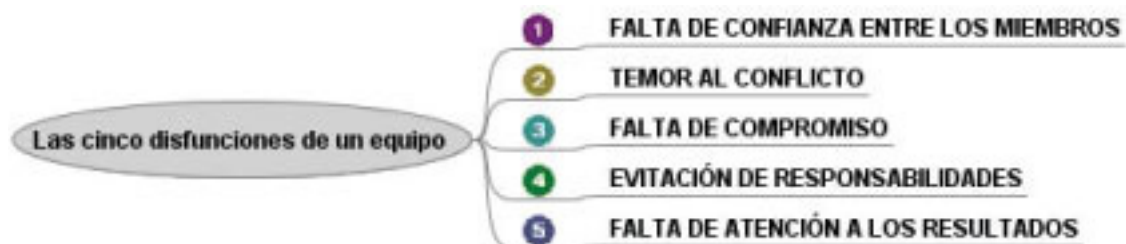
- 1- ¿Somos nosotros realmente un equipo?
- 2- ¿Cómo nos estamos desempeñando como equipo?
- 3- ¿Estamos preparados para invertir del tiempo y la energía requerida para llegar a ser un gran equipo?
- 4- ¿Cómo hacer para superar exitosamente las disfunciones típicas de muchos equipos?



NOS DICE EL AUTOR

Las cinco disfunciones de un equipo

En un libro anterior- Las cinco disfunciones de un equipo- Lencioni presentaba los cinco problemas que impiden que incluso los equipos más brillantes funcionen.



1 Falta de confianza entre los miembros

Esto ocurre cuando los miembros de un equipo temen sentirse vulnerables frente a los demás y no están dispuestos a admitir sus errores, sus debilidades o no saben pedir ayuda.

2 Temor al conflicto

Los equipos en los que falta confianza no son capaces de participar en debates apasionados y provocan situaciones en las que un conflicto se expresa a través de discusiones veladas y comentarios de pasillo.

3 Falta de compromiso

Sin conflicto es difícil comprometerse con las decisiones y por lo tanto se crea un ambiente en el que prevalece la ambigüedad y se instala la falta de dirección y compromiso.

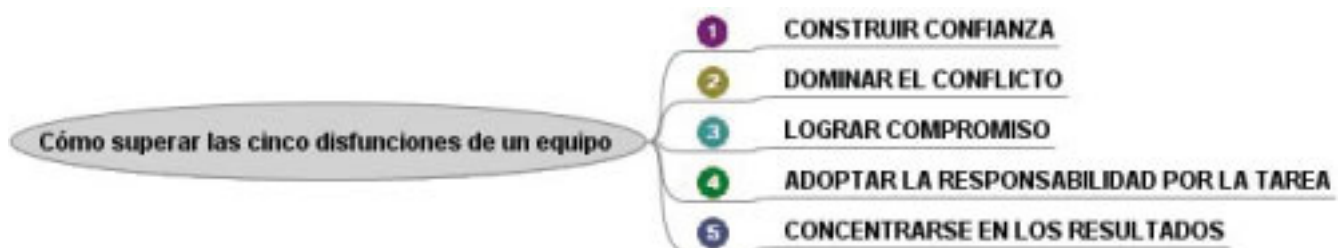
4 Evitación de responsabilidades

Cuando los equipos no se comprometen con un plan de acción claro, aún las personas más concentradas pueden dudar en señalar cuáles son las acciones y conductas que parecieran ser contraproducentes para el bien general del equipo.

5 Falta de atención a los resultados

Los miembros de los equipos naturalmente tienden a poner sus propias necesidades (ego, desarrollo de carrera, reconocimientos, etc.) por sobre las metas colectivas de los equipos. Si un equipo pierde de vista la necesidad de llegar a logros tangibles, inevitablemente el negocio se perjudica.

Cómo superar las cinco disfunciones de un equipo



1 Construir confianza

Confianza no significa la capacidad de los miembros de un equipo para predecir la conducta de los demás solo porque se conocen desde hace mucho tiempo. La confianza remite a la vulnerabilidad. Los miembros de un equipo que confían entre ellos deben sentirse cómodos aún cuando estén expuestos a situaciones complejas donde aparezca el miedo y las debilidades. Las personas que no tienen miedo de admitir la verdad sobre sí mismos no se involucran en conductas de tipo político que solo consiguen derrochar el tiempo y la energía de todos. La confianza constituye la base del trabajo en equipo. Construir confianza toma tiempo, aunque el proceso puede acelerarse. Como en un buen matrimonio la confianza en un equipo nunca es completa, sino que debe alimentarse periódicamente.

2 Dominar el conflicto

Los buenos conflictos entre los miembros de un equipo requieren confianza. Esto significa comprometerse en debates apasionados sobre temas de interés. Aún en los mejores equipos el conflicto puede generar incomodidad. La incomodidad es inevitable. Aún cuando cada uno tenga claridad sobre los puntos a tratar resulta imprescindible que tomen las mejores decisiones en función del bien de la organización. El miedo al conflicto personal ocasional no debe deteriorar la posibilidad de que los equipos participen en debates regulares y productivos.

3 Lograr compromiso

El logro del compromiso requiere claridad. Compromiso no es sinónimo de consenso. Esperar que todos los miembros de un equipo acuerden intelectualmente con respecto a una decisión es una buena receta para alcanzar la mediocridad, el retraso y la frustración. Los equipos sí deben evitar los supuestos y la ambigüedad y conseguir que cuando concluyan las discusiones en las que participen tengan una clara comprensión de cuáles fueron las decisiones adoptadas. Los miembros de los grandes equipos aprenden a disentir y aún así a comprometerse con la decisión tomada por el equipo.

4 Adoptar la responsabilidad por la tarea

La responsabilidad por la tarea refiere a la capacidad de los miembros de un equipo para recordarse- los unos a los otros- cuándo no están alcanzando los estándares de desempeño esperados para el grupo. La responsabilidad por la tarea ocurre directamente entre pares y debe ser modelizada por el líder. Para construir una cultura de la responsabilidad un buen líder debe demostrar buena disposición para confrontar problemas difíciles. La mejor manera de reflejar la responsabilidad ocurre durante las reuniones y las revisiones periódicas.

5 Concentrarse en los resultados

Si los miembros de un equipo confían, se comprometen en conflictos sanos sobre temas de alto interés, se comprometen con las decisiones que asumen y asumen sus responsabilidades es altamente probable que logren sus metas. Considere un equipo de fútbol. En el campo de juego el tablero se focaliza en una sola cosa: quién gana. No muestra las estadísticas de las jugadas ofensivas ni defensivas; sino solo los goles. En el mismo sentido, la verdadera medida de un gran equipo se refleja en los resultados que logra. Es necesario evitar distracciones y que los miembros de un equipo aprendan cómo priorizar los resultados del equipo por encima de las necesidades individuales o departamentales. Para mantenerse concentrado un equipo debe aclarar públicamente los resultados deseados y mantenerlos visibles.

Algunos beneficios que ofrece Superando las cinco disfunciones de un equipo

- Enseña a detectar las cinco disfunciones de un equipo.
- Explica qué es necesario hacer para construir confianza.
- Enseña cómo dominar los conflictos informacionales, contextuales, individuales y de relaciones interpersonales.
- Explica qué es necesario hacer para lograr el compromiso de todos los miembros, asumir la responsabilidad por la tarea y focalizar la atención en el logro de resultados.

CONOZCA AL AUTOR

Patrick Lencioni



Patrick Lencioni es presidente de The Table Group, una consultora del área de San Francisco que se especializa en desarrollo de equipos de ejecutivos y salud organizacional y que fundara en 1997. Como consultor y conferencista ha trabajado con cientos de ejecutivos seniors y de equipos de ejecutivos en organizaciones diversas: empresas de alta tecnología, universidades, organizaciones sin fines de lucro. Entre sus clientes más importantes se encuentran Cisco, Microsoft, Mitsubishi, Visa, y la Fundación Make-a-wish. Sus temas de especialidad son el liderazgo, el cambio organizacional, el trabajo en equipo y la cultura corporativa. Su trabajo ha sido comentado en numerosas y prestigiosas publicaciones como Fast Company, USA Today, Entrepreneur y Harvard Business Review. Antes de fundar The Table Group trabajó para Bain & Company, Oracle y Sybase, donde se desempeñó como vicepresidente de desarrollo organizacional. Entre 2000 y 2003 fue miembro del comité directivo de la fundación Make-a-wish.

Ficha técnica del libro

Título en inglés:

Overcoming the five dysfunctions of a team

Título en castellano: Superando las cinco disfunciones de un equipo

Subtítulo en inglés: A field guide for leaders, managers, and facilitators

Subtítulo en castellano: Una guía para líderes, managers y facilitadores

Autor: Patrick Lencioni

Cantidad de páginas: 156 páginas

Editorial: Jossey Bass

Para visitar:

<http://www.tablegroup.com/>

Otros libros de Patrick Lencioni

Reuniones que matan

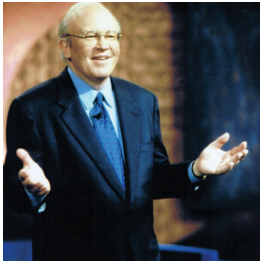
Las cinco disfunciones de un equipo

Las cuatro obsesiones de un ejecutivo

Las cinco tentaciones de un directivo

Silos, politics, and turf wars

DIJERON SOBRE SUPERANDO LAS CINCO DISFUNCIONES DE UN EQUIPO



Ken Blanchard Autor del libro Liderazgo de máximo nivel

Lencioni está definiendo con rapidez la nueva generación de pensadores del liderazgo.



Publishers Weekly

Siguiendo con el estilo de parábola, Lencioni (Las cinco tentaciones de un directivo) comienza relatando la fábula de una mujer que- como CEO de una firma en Silicon Valley, toma el control de un comité ejecutivo disfuncional y ayuda a sus miembros a lograr el éxito como equipo. A lo largo de la historia Lencioni ofrece instrucciones explícitas para superar las tendencias de comportamiento humano que- según afirma- corrompen a los equipos (ausencia de confianza, miedo al conflicto, falta de compromiso, evitación de la responsabilidad y falta de atención por los resultados). En forma sucinta y empática, esta guía ayudará a aquellos que luchan contra las dificultades inherentes al liderazgo de equipos.



Library Journal

Construir un equipo cohesionado no es complicado- declara Lencioni- presidente de su propia firma de consultoría en management y autor de Las cinco tentaciones de un directivo. Apartándose de los áridos y teóricos escritos de muchos libros de management, presenta su caso en el contexto de una organización ficcional, y al hacerlo logra comunicar sus ideas. Es la historia de una mujer CEO que es contratada para integrar a un equipo ejecutivo disfuncional con el propósito de que trabaje como un equipo en una compañía que hace solo dos años parecía ser una empresa prometedora. Los escenarios que siguen son reconocibles y pueden ser aplicados a cualquier equipo de trabajo- a una compañía multinacional, un pequeño departamento en una organización más importante o un equipo deportivo. Las cinco disfunciones que se discuten son: falta de confianza, miedo al conflicto, falta de compromiso, evitación de la responsabilidad y falta de atención por los resultados. Al final del relato, se resumen los principales puntos y se ofrecen sugerencias escritas con claridad y ejercicios para generar el cambio. Conciso y fácil de seguir, este libro es recomendable para las bibliotecas académicas y públicas que poseen colecciones de management y para cualquier persona que es miembro de un equipo que necesita mejorar.