



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.

b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.

c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."

d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.

e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Título original: *The Five Dysfunctions of a Team*  
Editor original: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Nueva York.  
Traducción: Osear Luis Molina Serralta

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

© 2002 by Patrick Lencioni  
All rights reserved. Authorized translation from English language edition published by Jossey-Bass, Inc., a John Wiley & Sons, Inc. Company  
© de la traducción: 2003 by Osear Luis Molina Serralta  
© 2003 by Ediciones Urano, S.A. Aribau, 142, pral.-08036 Barcelona  
**[www.empresactiva.com](http://www.empresactiva.com)**  
**[www.edicionesurano.com](http://www.edicionesurano.com)**

ISBN: 978-84-95787-32-3  
Depósito legal: B · 16.255-2010

Fotocomposición: Ediciones Urano, S.A.  
Impreso por Romanya Valls, S.A. -Verdaguer, 1 -08786 Capellades (Barcelona)

Impreso en España -*Printed in Spain*

# **Comprender y superar las cinco disfunciones**

## *Disfunción 1: ausencia de confianza*

La confianza es el fundamento de un equipo cohesionado y que funciona. Sin ella el trabajo en equipo es imposible.

Desgraciadamente, la palabra confianza se utiliza -y se usa mal-tan a menudo que ha perdido algo de su significado y empieza a sonar como maternidad o tarta de manzanas. Por ello es importante ser muy preciso con lo que se quiere decir con la palabra confianza.

En el contexto de la construcción de un equipo, la confianza es la seguridad que tienen los miembros del equipo sobre que las intenciones de sus compañeros son buenas y sobre que no hay razón para ser ni protector ni cauteloso en el seno del grupo. Esencialmente, los compañeros de equipo tienen que sentirse cómodos siendo vulnerables unos con otros.

Esta descripción contrasta con una definición más estándar de confianza que se centra en la capacidad de predecir la conducta de una persona según la experiencia anterior. Por ejemplo, uno debe «confiar» en que un compañero de equipo rendirá al máximo porque así lo ha hecho en el pasado.

Eso puede ser muy deseable, pero no basta para representar el tipo de confianza que es propio de un gran equipo. Esto requiere que los miembros del equipo se hagan vulnerables unos a otros y tengan la seguridad de que sus respectivas vulnerabilidades no serán utilizadas contra ellos. Me refiero a vulnerabilidades como debilidades, deficiencias de capacidad, defectos en las relaciones personales, errores y peticiones de ayuda.

Por más nimio que pueda parecer todo lo anterior, sólo cuando los miembros de un equipo se sienten verdaderamente cómodos si están expuestos unos a otros empiezan a actuar sin preocuparse de protegerse a sí mismos. El resultado es que pueden centrar completamente su energía y atención en el trabajo y dejan de actuar deshonestamente por estrategia o por mantener cuotas de poder.

Lograr confianza fundada en vulnerabilidad no es fácil, porque en el desarrollo de la carrera y de la educación la mayor parte de la gente exitosa aprende a ser competitiva con sus compañeros y a proteger su reputación. Y controlar esos instintos por el bien del equipo constituye todo un desafío para ellos; pero eso es, exactamente, lo que se requiere.

El costo de fracasar en esto es muy alto. Los equipos donde falta confianza desperdician una cantidad enorme de tiempo y energía controlando su conducta e interacciones dentro del grupo. Tienden a temer las reuniones y son reticentes a la hora de asumir riesgos pidiendo u ofreciendo ayuda. El resultado es que la moral de los equipos desconfiados suele ser muy baja y las renuncias o cambios de personal son comunes.

## **Sugerencias para superar la disfunción 1**

¿Cómo hace un equipo para construir confianza? Desgraciadamente, la confianza basada en la vulnerabilidad no se puede construir de la noche a la mañana. Requiere compartir experiencias en el tiempo, múltiples instancias de seguimiento y credibilidad, y una comprensión profunda de los atributos únicos de los miembros del equipo. Sin embargo, si se hace un planteamiento bien enfocado, un equipo puede acelerar drásticamente el proceso y lograr confianza en un lapso relativamente breve. Estas son algunas herramientas para conseguirlo.

**Los miembros de un equipo donde no hay confianza...**

- Se ocultan mutuamente sus debilidades y errores
- Vacilan antes de pedir ayuda o compartir impresiones constructivas
- Vacilan antes de ofrecer ayuda fuera de sus propias áreas de responsabilidad
- Llegan a conclusiones acerca de las intenciones o aptitudes de otros sin tratar de aclararlas
- No reconocen ni examinan mutuamente las capacidades y experiencias
- Pierden tiempo y energía controlando su conducta para causar un efecto determinado
- Ocultan los resentimientos
- Temen las reuniones y buscan razones para evitar pasar tiempo juntos.

**Los miembros de equipos donde hay confianza...**

- Admiten debilidades y errores
- Piden ayuda
- Aceptan preguntas y aportaciones sobre las áreas de las que son responsables
- Dan a cada uno el beneficio de la duda antes de llegar a conclusiones negativas
- Se arriesgan a ofrecer intercambio de Impresiones y asistencia
- Aprecian e indagan las capacidades y experiencias de los demás
- Dedicar tiempo y energía a asuntos importantes. no a luchas de poder
- Ofrecen y aceptan disculpas sin vacilar
- Propician las reuniones y otras oportunidades para trabajar como grupo

*Ejercicio de historias personales*

En menos de una hora, un equipo puede dar los primeros pasos para el desarrollo de la confianza. Este ejercicio de bajo riesgo sólo requiere que los miembros del equipo se junten alrededor de una mesa durante una reunión y con-testen una breve lista de preguntas acerca de sí mismos. Las preguntas no deben ser de naturaleza demasiado sensible y pueden incluir los siguientes puntos: número de hermanos, ciudad de nacimiento, desafíos especiales durante la infancia, aficiones favoritas, primer trabajo y peor trabajo. La mera descripción de estos relativamente inocuos atributos o experiencias puede

hacer que los miembros del equipo comiencen a relacionarse sobre fundamentos más personales y a verse unos a otros como seres humanos con historias y antecedentes interesantes. Esto alienta la empatía y la comprensión y desalienta conductas injustas e inadecuadas. Es sorprendente lo poco que algunos miembros de un equipo saben de los demás y cómo basta una pequeña cantidad de información para empezar a romper las barreras. (Tiempo mínimo requerido: 30 minutos.)

### *Ejercicio de eficacia del equipo*

Este ejercicio es más riguroso y relevante que el anterior, pero puede suponer mayor riesgo. Requiere que los miembros del equipo identifiquen la aportación más importante que cada uno de sus compañeros hace al equipo, y también el área que o bien deben mejorar o bien eliminar por el bien del equipo. Todos los miembros dan entonces sus respuestas, centrándose en una persona a la vez, empezando por lo general por el líder del equipo.

Si bien este ejercicio puede parecer una invasión de la intimidad individual y peligroso a primera vista, es notable lo practicable que puede resultar y la cantidad de información útil, constructiva y positiva, que se puede extraer en una hora. Y aunque el ejercicio de eficacia de un equipo requiere de cierto grado de confianza para resultar útil, hasta un equipo relativamente disfuncional a menudo lo puede aplicar con una tensión sorprendentemente baja. (Tiempo mínimo requerido: 60 minutos.)

### *Perfiles de personalidad y preferencia de conducta*

Una de las herramientas más eficaces y permanentes para construir confianza en un equipo son los perfiles de los miembros del equipo en preferencias de conducta y estilos de personalidad. Esto ayuda a derribar barreras al permitir que las personas se comprendan mejor y simpaticen entre sí.

Creo que la mejor herramienta es el Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Pero hay muchas otras, conocidas por distintos públicos. El propósito de la mayoría de estas herramientas es proporcionar una descripción conductual científicamente válida de varios miembros de un equipo según los distintos modos que tengan de pensar, hablar y actuar. Algunas de las mejores características de herramientas como MBTI son su naturaleza no crítica (ningún tipo es mejor que otro, aunque difieran sustancialmente), su planteamiento (no se fundan en astrología ni en ciencia *new age*) y la amplitud con que los participantes asumen un papel activo en la identificación de sus propios tipos (no reciben un impreso de ordenador o una puntuación que les indique el tipo). Muchas de estas herramientas necesitan que participe un consultor especializado, lo cual es importante para evitar el uso erróneo de sus poderosas implicaciones y aplicaciones. (Tiempo mínimo requerido: cuatro horas.)

### *Total intercambio de impresiones (360 grados)*

Estas herramientas se han vuelto muy populares en los últimos veinte años y pueden producir muy buenos resultados para un equipo. Son más arriesgadas que los ejercicios y herramientas hasta ahora descritos, porque requieren que los participantes hagan juicios específicos e intercambien críticas constructivas entre sí. Creo que la clave para que funcione un programa de

360 grados es separarlo por completo de toda compensación o evaluación formal del desempeño. Debe ser empleado como una herramienta de desarrollo que permita que los empleados identifiquen fortalezas y debilidades sin ninguna repercusión. Si se los vincula aunque sea ligeramente con la evaluación del desempeño o compensaciones, los programas de 360 grados pueden adquirir rasgos peligrosos de luchas por el poder.

### *Ejercicios de experiencias en equipo*

Este tipo de actividades de experiencias en equipo parece haber decaído durante la última década. Y mejor que sea así. Sin embargo, muchos equipos lo hacen con la esperanza de aumentar la confianza. Y si bien hay ciertas ventajas en las rigurosas y creativas actividades al aire libre que implican apoyo colectivo y cooperación, esos beneficios no siempre se trasladan al mundo del trabajo. Dicho esto, los ejercicios de experiencias en equipo pueden ser herramientas valiosas para potenciar el trabajo en equipo mientras se apoyen sobre procesos más relevantes y fundamentales.

\* \* \*

Si bien cada uno de estos instrumentos y ejercicios puede tener un impacto significativo de corto plazo en la capacidad de un equipo para construir confianza, deben ir acompañados de un seguimiento regular en el curso del trabajo diario. Las áreas de desarrollo individual deben volver a repasarse para asegurar que el progreso no pierda impulso ni ritmo. Incluso en los equipos más fuertes -y quizás especialmente en ellos-la atrofia puede conducir a erosionar la confianza.

## **El papel del líder**

La acción más importante que un líder debe emprender para alentar la construcción de confianza en un equipo es demostrar primero su propia vulnerabilidad. Esto requiere que el líder arriesgue perder la cara ante el equipo, y por ello los subordinados también deben correr el mismo riesgo. Y más importante: los líderes deben crear un ambiente donde no se castigue la vulnerabilidad. Incluso los equipos mejor intencionados pueden desalentar sutilmente la confianza al castigarse mutuamente por admitir debilidades o fracasos. Por último, la manifestación de debilidades debe ser genuina por parte del líder; esto no se puede fingir. Uno de los mejores modos de perder la confianza de un equipo es fingir vulnerabilidad para manipular las emociones de los otros.

## **Conexión con la disfunción 2**

¿Cómo se relaciona todo esto con la siguiente disfunción, el temor al conflicto? Al construir confianza, el líder hace posible el conflicto, porque los miembros del equipo no vacilan en entregarse a debates apasionados y a veces emocionales, a sabiendas de que no se les castigará por decir algo que en otra circunstancia se podría interpretar como destructivo o crítico.

### *Disfunción 2: temor al conflicto*

Todas las grandes relaciones, las que perduran en el tiempo, requieren de conflictos productivos para crecer. Esto vale para el matrimonio, la paternidad, la amistad y, por cierto, para los negocios.

Desgraciadamente, el conflicto es asunto tabú en muchas situaciones, especialmente en el trabajo. Y mientras más alto llegues en la cadena de la

dirección de la empresa, más gente encontrarás que gasta enormes cantidades de tiempo y energía tratando de evitar los debates apasionados que son esenciales para todo gran equipo.

Es importante distinguir entre conflicto ideológico productivo y lucha destructiva y personal por el poder. El conflicto ideológico se limita a conceptos e ideas y evita enfocarse en cuestiones personales y en ataques mezquinos. Sin embargo puede contar con muchas de las cualidades exteriores del conflicto interpersonal -pasión, emoción y frustración- y tanto, que un observador externo fácilmente puede confundirlo con discordia improductiva.

Pero los equipos que se entregan al conflicto productivo saben que su único propósito es producir la mejor solución posible en el lapso más breve de tiempo. Discuten y resuelven problemas más rápido y más completamente que otros, y salen de acalorados debates sin sentimientos residuales ni daños colaterales, pero dispuestos para atacar el próximo problema importante.

Irónicamente, los equipos que evitan el conflicto ideológico para no herir los sentimientos de sus miembros suelen terminar alentando una peligrosa tensión entre ellos. Si los miembros de un equipo no discuten abiertamente y discrepan sobre ideas importantes suelen incurrir en ataques personales que son mucho más desagradables y dañinos que cualquier discusión sobre problemas concretos.

También resulta irónico que tanta gente evite el conflicto en nombre de la eficiencia, porque el conflicto saludable en realidad ahorra tiempo. Al contrario de la noción que dice que los equipos desperdician tiempo y energía discutiendo, los que evitan el conflicto se condenan a volver una y otra vez sobre los mismos problemas sin resolverlos. Suelen pedir a los miembros que

se hagan cargo de sus problemas fuera del equipo, lo que parece un eufemismo por evitar el trato de un tema importante; pero éste se volverá a presentar en la reunión siguiente.

## **Sugerencias para superar la disfunción 2**

¿Cómo se las arregla un equipo para desarrollar la capacidad y disposición para comprometerse en un conflicto saludable? El primer paso es reconocer que el conflicto es productivo y que muchos equipos tienden a evitarlo. Mientras algunos miembros del equipo crean que el conflicto es innecesario, hay pocas posibilidades de que suceda. Pero además del mero reconocimiento, hay algunos métodos sencillos para que el conflicto sea más habitual y productivo.

### **Los equipos que temen el conflicto...**

- Tienen reuniones aburridas
- Crean un ambiente en el que abunda la lucha por el poder y los ataques personales
- Ignoran temas polémicos que son decisivos para el éxito del equipo
- No se interesan por las opiniones y perspectivas de los miembros del equipo
- Pierden tiempo y energía en frnglmientos y manejo de riesgo interpersonal

### **Los equipos que se comprometen en conflictos...**

- Tienen reuniones animadas e interesantes
- Extraen y explotan ideas de todos los miembros del equipo
- Resuelven rápidamente problemas concretos
- Minimizan la lucha por el poder
- Ponen sobre la mesa, para discutirlos, temas decisivos

### *Excavar*

Los miembros de equipos que tienden a evitar conflictos deben asumir a veces el papel de «excavadores», el papel de quienes extraen desacuerdos ocultos dentro del equipo y los sacan a la luz del día. Deben tener el valor y la

confianza para poner en circulación asuntos sensibles y para forzar a que el equipo los trabaje. Esto requiere de cierto grado de objetividad en las reuniones y del compromiso de mantener el conflicto hasta que éste se resuelva. Algunos equipos pueden asignar a un miembro del equipo la responsabilidad de hacerlo durante una discusión o una reunión.

#### *Autorización sobre la marcha*

Durante el proceso de excavar para encontrar el conflicto, los miembros del equipo deben apoyarse entre sí para no abandonar una discusión saludable. Una manera sencilla pero eficaz para hacer esto es advertir cuándo los que están en pleno conflicto se están incomodando con el nivel de la discordia y entonces interrumpir el debate y recordar a todos que lo que están haciendo es necesario. Por más simple y paternal que esto pueda parecer, resulta una herramienta notablemente eficaz para restar tensión a un intercambio productivo pero difícil y para recuperar la confianza y poder continuar. Apenas termina el debate o la reunión, conviene recordar a los participantes que el conflicto en que acaban de participar es bueno para el equipo y que no hay que evitarlo en el futuro.

#### *Otras herramientas*

Como mencionamos arriba, hay diversas herramientas para estilos de personalidad y preferencias conductuales que permiten que los miembros de un equipo se comprendan mejor uno al otro. Como la mayoría incluye descripciones acerca de cómo tratan con los conflictos los distintos tipos, pueden resultar útiles para que la gente prevea su acercamiento o su resistencia. Otro instrumento relacionado específicamente con el conflicto es el Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, habitualmente llamado TKI.

Permite que los miembros de un equipo comprendan las inclinaciones naturales que se dan en torno de un conflicto y puedan así optar de manera más estratégica por la opción y planteamiento más apropiado en distintas situaciones.

## **El papel del líder**

Uno de los mayores desafíos que afronta un líder que quiere promover conflictos saludables es su propio deseo de no perjudicar a los miembros del equipo. Esto conduce a interrupciones prematuras de los desacuerdos e impide que los miembros del equipo desarrollen capacidades adecuadas para tratar por sí mismos los conflictos. Esto se parece bastante a los padres que protegen excesivamente a sus hijos de peleas y altercados con sus hermanos. En muchos casos esto sólo sirve para tensar las relaciones pues priva a los participantes de oportunidades para desarrollar capacidades de manejo de conflictos. Los deja, además, a la espera de una solución que nunca llega.

Por lo tanto es clave que los líderes demuestren mesura cuando la gente se sumerge en un conflicto y que permitan que la solución ocurra naturalmente, por más confuso que esto pueda resultar a veces. Esto puede constituir todo un desafío, pues muchos líderes creen que no están haciendo bien su trabajo si pierden el control de sus equipos durante una situación conflictiva.

Por último, hay que decir, por más trillado que parezca, que es esencial que un líder tenga la capacidad de modelar personalmente una conducta apta para el conflicto. Si evita el conflicto cuando es necesario y productivo -y muchos ejecutivos lo hacen-, un líder de equipo puede alentar esta disfunción.

### **Conexión con la disfunción 3**

¿Cómo se vincula todo esto con la siguiente disfunción, con la falta de compromiso? Si se acepta el conflicto productivo y se detectan las opiniones y perspectivas de los miembros del equipo, éste puede comprometerse confiadamente con una decisión a sabiendas que todos se han beneficiado con las ideas de todos.

#### *Disfunción 3: falta de compromiso*

En el contexto de un equipo, el compromiso depende de dos cosas: de la claridad y de la aceptación. Los grandes equipos adoptan decisiones claras y permanentes y las concretan con la completa aceptación de todos sus miembros, incluso de quienes votaron contra esa decisión. Se marchan de las reuniones con la confianza de que ningún miembro del equipo abriga dudas sobre el apoyo que merece esa decisión.

Las dos grandes causas de la falta de compromiso son el deseo de consenso y la necesidad de certidumbre.

- *Consenso.* Los grandes equipos comprenden el peligro de buscar el consenso y hallan maneras de lograr que una decisión se acepte aunque un acuerdo completo sea imposible. Comprenden que los seres humanos razonables no necesitan que triunfe su posición para apoyar una decisión, sino que sólo necesitan saber que sus opiniones fueron escuchadas y consideradas. Los grandes equipos se aseguran de que las opiniones de todo el mundo sean consideradas genuinamente, lo cual provoca entonces la disposición a apoyar la decisión que finalmente tome el grupo. Si esto no resulta posible, el líder del equipo tiene autoridad para decidir.

• *Certidumbre*. Los grandes equipos también se enorgullecen de ser capaces de unirse tras las decisiones y por comprometerse en claros cursos de acción, aunque haya poca seguridad sobre si la decisión es correcta. Esto es así porque comprenden el viejo axioma militar que una decisión es mejor que ninguna. También reconocen que es mejor adoptar atrevidamente una decisión y equivocarse -y cambiar de dirección con igual atrevimiento- que no hacer nada.

Esto contrasta con la conducta de equipos disfuncionales que tratan de pulir aristas y postergan decisiones hasta que poseen datos suficientes para sentirse seguros de que adoptan la decisión correcta. Esto puede parecer muy prudente, pero es peligroso debido a la parálisis y ausencia de confianza que genera en un equipo.

Es importante recordar que el conflicto subyace en la disposición a no comprometerse si no hay información perfecta. En muchos casos los equipos poseen toda la información que necesitan, pero ésta reposa en la mente y en el corazón de sus miembros y se la debe extraer mediante un debate franco. Sólo cuando todos han puesto sus opiniones y perspectivas sobre la mesa puede el equipo comprometerse confiadamente con una decisión a sabiendas de que ha bebido de la sabiduría colectiva de todo el grupo.

Independientemente de que se deba o no a la necesidad de consenso o de certidumbre, importa comprender que una de las mayores consecuencias para un equipo ejecutivo que no se compromete con decisiones claras es la permanencia de discordias sin resolverse en el seno de la organización. Más que otras disfunciones, ésta crea un peligroso efecto creciente en los subordinados. Cuando un equipo ejecutivo no consigue la aceptación de todos sus miembros, y aunque las disparidades que existan sean relativamente

pequeñas, los empleados a las órdenes de esos ejecutivos chocarán inevitablemente, al tratar de interpretar órdenes que no coinciden claramente con las que han recibido colegas de otros departamentos. Y, como un torbellino, las pequeñas fisuras entre ejecutivos de alto rango se convierten en discrepancias mayores cuando llegan a los empleados de menor rango.

**Un equipo que no se compromete...**

- Crea ambigüedades acerca de la dirección y las prioridades
- Ve escaparse oportunidades debido al excesivo análisis y la innecesaria postergación
- Alimenta la ausencia de confianza y el temor al fracaso Vuelve una y otra vez a las mismas discusiones y decisiones
- Alienta la suspicacia en los miembros del equipo

**Un equipo que se compromete...**

- Crea claridad en la dirección y en las prioridades
- Reúne a todos en torno de objetivos comunes
- Desarrolla la capacidad de aprender de los errores
- Aprovecha las oportunidades antes que los competidores
- Avanza sin vacilaciones
- Cambia de dirección sin vacilaciones ni culpas

### **Sugerencias para superar la disfunción 3**

¿Cómo se las arregla un equipo para alcanzar el compromiso? Dando pasos específicos para maximizar la claridad y lograr la aceptación, y resistiendo la tentación del consenso y la certidumbre. Estos son algunos instrumentos y principios sencillos pero efectivos:

#### *Cascada de mensajes*

Una de las disciplinas más valiosas que puede adquirir un equipo sólo ocupa unos minutos y es completamente gratis. Al término de una reunión o de una

jornada, un equipo puede revisar expresamente las decisiones clave que ha adoptado durante ese encuentro y acordar qué hay que comunicar a los empleados o a otras personas acerca de esas decisiones. Durante estos ejercicios suele suceder que los miembros del equipo adviertan que no todos sintonizan con lo que se ha acordado y que necesitan aclarar puntos específicos antes de pasar a la acción. Por otra parte, se aclaran qué decisiones son confidenciales y cuáles hay que comunicar pronto y sin cortapisas. Por último, al retirarse de las reuniones de acuerdo entre sí, los líderes envían un mensaje profundo y conveniente a los empleados que se han acostumbrado a recibir indicaciones incoherentes y a veces contradictorias de gerentes que asistían a esas mismas reuniones. (Tiempo mínimo requerido: 10 minutos.)

### *Fechas límite*

Por más sencillo que parezca, una de las mejores herramientas para asegurar el compromiso es el uso de fechas límite precisas para las decisiones y su respeto con disciplina y rigidez. El peor enemigo de un equipo susceptible a esta disfunción es la ambigüedad, y el respeto a una pauta temporal es uno de los factores críticos que deben quedar muy claros. Y más importante: el compromiso para fechas límite de decisiones intermedias y para etapas es tan importante como el de las fechas límite finales: así se asegura la identificación a tiempo de cualquier desajuste y el equipo tiene ocasión de rectificar antes de que los costes sean demasiado altos.

### *Análisis de contingencia y del peor escenario*

Un equipo que lucha por alcanzar el compromiso puede empezar a superar esta carencia si discute brevemente planes de contingencia o, mejor todavía, aclarando el peor escenario para una decisión que está tratando de adoptar.

Esto suele permitirle reducir el temor, pues los miembros del mismo se dan cuenta de que los costes de una decisión incorrecta son manejables y mucho menos perjudiciales de lo que habían imaginado.

### *Terapia de exposición a bajo riesgo*

Otro ejercicio relevante para un equipo que tiene fobia al compromiso es hacer demostraciones de determinación en situaciones de riesgo relativamente bajo. Cuando los equipos se obligan a tomar decisiones después de una discusión sustantiva, pero acompañada de escaso análisis e investigación, suelen advertir que la calidad de la decisión que han adoptado es mejor de lo que habían esperado. Y lo que es más importante: aprenden que la decisión no habría sido muy diferente si se hubieran entregado a un estudio exhaustivo de larga duración. No estoy diciendo que el estudio y el análisis no sean necesarios o importantes, sino que los equipos que tienen esta disfunción tienden a sobrevalorarlos.

## **El papel del líder**

Más que cualquier otro miembro del equipo, el líder debe sentirse cómodo ante la perspectiva de adoptar una decisión que finalmente puede resultar equivocada. Y el líder debe estar presionando continuamente al grupo para que concluya el examen de los asuntos y para que respete el programa que se ha establecido. Lo que el líder no debe hacer es valorar demasiado la certidumbre o el consenso.

## **Conexión con la disfunción 4**

¿Cómo se vincula todo esto con la siguiente disfunción, la evitación de responsabilidades? Para que los miembros de un equipo se puedan exigir mutuamente conducta y actuación adecuadas, deben saber con exactitud qué

esperan. Hasta los más devotos creyentes en la responsabilidad individual suelen vacilar antes de pedir cuentas a otro por algo que nunca se planteó antes con claridad ni fue motivo de compromiso expreso.

#### *Disfunción 4: evitación de responsabilidades*

*Responsabilidad* es una palabra gastada, que ha perdido gran parte de su significado, pues se la ha utilizado tanto como *calidad* y como la expresión *atribución de poder*. Sin embargo, en el contexto del trabajo en equipo se refiere específicamente a la disposición de sus miembros a pedir cuentas a sus compañeros sobre desempeños y conductas que pueden perjudicar al equipo.

La esencia de esta disfunción es la falta de disposición de los miembros de un equipo para tolerar la incomodidad interpersonal que implica pedir cuentas a un compañero sobre su conducta y la tendencia general a evitar conversaciones difíciles. Los miembros de equipos excelentes superan estas inclinaciones naturales y prefieren entrar en zonas de peligro entre ellos.

Esto es más fácil decirlo que hacerlo, por supuesto, incluso en equipos cohesionados con fuerte relación personal. De hecho, los miembros de equipos que se sienten particularmente cercanos unos de otros a veces vacilan si tienen que pedirse cuentas, precisamente porque temen perjudicar una valiosa relación personal. Irónicamente, esto sólo hace que la relación se deteriore, ya que los miembros del equipo empiezan a resentirse unos con otros por no estar a la altura de las expectativas y por permitir que se erosionen los estándares del grupo. Los miembros de equipos excelentes mejoran sus relaciones haciéndose responsables mutuamente y demostrando así que se respetan unos a otros y tienen altas expectativas por el desempeño de cada uno.

Por más políticamente incorrecto que parezca, el medio más eficaz y eficiente de mantener altos estándares de desempeño en un equipo es la presión de los compañeros. Uno de los beneficios es la reducción de la necesidad de excesiva burocracia en torno a la gestión del desempeño y la corrección de las acciones. Más que cualquier otra medida o sistema, la gente se motiva para mejorar su desempeño si teme decepcionar a respetados compañeros de equipo.

## **Sugerencias para superar la disfunción 4**

¿Cómo asegura un equipo la obligación de pedir responsabilidades? La clave para superar esta disfunción es aplicar unas pocas herramientas clásicas que son tan eficaces como simples.

### **Un equipo que evita la obligación de pedir responsabilidades..**

- Crea resentimiento en miembros que tienen diferentes estándares de rendimiento
- Alienta la mediocridad
- No cumple con las fechas límite ni con cumplimientos clave
- Pone sobre los hombros del líder un peso indebido como única fuente de disciplina

### **Un equipo que se pide responsabilidades mutuamente...**

- Asegura que quienes no rinden adecuadamente recibirán presiones para mejorar
- Los miembros identifican rápidamente los problemas preguntando sin vacilaciones por los planteamientos de cada cual
- Establece respeto entre sus miembros, que se someten a los mismos altos estándares
- Evita la excesiva burocracia en torno a la gestión del rendimiento y la acción correctiva

### *Publicación de metas y estándares*

Una buena manera de facilitar que los miembros de un equipo se pidan cuentas mutuamente es aclarar públicamente lo que el equipo necesita lograr, quién tiene que cumplir qué y cómo debe comportarse cada uno para tener éxito. El enemigo de la obligación de rendir cuentas es la ambigüedad e

incluso si un equipo se ha comprometido inicialmente con un plan o un conjunto de estándares de conducta es importante mantener públicos estos acuerdos para que nadie los pueda ignorar con facilidad.

### *Revisiones sencillas y regulares del avance*

Una pequeña estructura sirve mucho para ayudar a que la gente realice acciones que de otro modo no se sentiría inclinada a efectuar. Esto vale especialmente cuando se trata de facilitar el intercambio de impresiones sobre la conducta y el desempeño. Los miembros del equipo se deben comunicar regularmente entre sí, o bien verbalmente o por escrito, sobre cómo les parece que están trabajando sus colegas según las metas y estándares. Suponer que lo van a hacer de todas maneras, sin que haya expectativas claras ni estructura, es lo mismo que alentar el potencial de evitación de responsabilidad.

### *Recompensas al equipo*

Si se desplazan las recompensas del rendimiento individual al logro en equipo, éste puede crear una cultura de pedir responsabilidades. Ocurre así porque no es probable que un equipo tolere tranquilamente fracasar porque uno de sus miembros no se está empleando a fondo.

## **El papel del líder**

Uno de los desafíos más difíciles para un líder que quiere inculcar la obligación de pedir responsabilidades en un equipo es alentar y permitir que el equipo sirva como primer y primordial mecanismo de exigencia de pedir cuentas. A veces algunos líderes fuertes crean naturalmente un vacío de responsabilidades en el equipo y se convierten en la única fuente de disciplina. Esto genera un ambiente en el que los miembros del equipo suponen que el

líder está exigiendo responsabilidad a los demás; por eso son reticentes incluso cuando ven que algo no está bien.

Una vez que el líder ha creado una cultura de pedir responsabilidades en un equipo, debe estar dispuesto sin embargo a ser el árbitro final de la disciplina si el equipo falla. Esto debería ocurrir muy poco. No obstante, debería quedar claro para todos los miembros del equipo que no se ha relegado la responsabilidad a un asunto de consenso, sino que se trata de una responsabilidad compartida y que el líder no vacilará si es necesario intervenir.

### **Conexión con la disfunción 5**

¿Cómo se vincula esto con la disfunción siguiente, la falta de atención a los resultados? Si a los compañeros de equipo no se les hace responsables por su contribución, es más probable que atiendan a sus propias necesidades y al progreso de ellos mismos y sus departamentos. Una ausencia de responsabilidad mutua constituye una invitación a que los miembros del equipo desplacen su atención a áreas diferentes a los resultados colectivos.

#### *Disfunción 5: falta de atención a los resultados*

La disfunción mayor de un equipo es la tendencia de sus miembros a ocuparse de algo distinto a las metas colectivas del grupo. Centrarse continuamente en objetivos específicos y en resultados claramente definidos es un requisito de todo equipo que se juzgue a sí mismo por su rendimiento.

Debo advertir que aquí los resultados no se limitan a medidas financieras como utilidad, ingresos o ganancias de los accionistas. Si bien es verdad que

muchas organizaciones en un medio económico capitalista miden en última instancia su éxito en esos términos, la disfunción se refiere a una definición mucho más amplia de resultados, que se relaciona con el desempeño basado en la contribución.

Toda organización especifica lo que espera lograr en un período determinado, y estas metas, más que las mediciones financieras que impulsan, conforman la mayoría de los resultados controlables de corto plazo. Así pues, aunque los beneficios puedan ser la medida definitiva de los resultados de una corporación, las metas y objetivos que los ejecutivos se marcan, sobre la marcha, para sí mismos son un ejemplo más representativo de los resultados que persigue como equipo. En última instancia, esas metas generan ganancias.

¿Pero en qué otra cosa que no sean los resultados se puede centrar un equipo? Los candidatos principales son el estatus del equipo y el estatus individual.

- *Estatus del equipo.* A determinados miembros de algunos equipos les basta para estar satisfechos el ser parte del grupo. El logro de resultados específicos les puede parecer deseable, pero no digno de grandes sacrificios y molestias. Esto puede parecer ridículo y peligroso, pero es un hecho que muchos equipos sucumben a la tentación del estatus. Puede suceder en organizaciones altruistas sin fines de lucro que terminan creyendo que la nobleza de su misión es bastante para justificar su satisfacción. Grupos políticos, departamentos académicos y compañías prestigiosas también son susceptibles a esta disfunción, ya que suelen concebir el éxito como algo meramente asociado con su organización especial.

- *Estatus individual.* Tiene relación con la conocida tendencia de la gente a centrarse en potenciar su propia posición o carrera a expensas de su equipo.

Aunque todos los seres humanos tienen la tendencia innata a la autoconservación, un equipo funcional debe hacer de los resultados colectivos del grupo algo más importante para cada individuo que las metas individuales de cada uno.

Por más obvia que parezca a primera vista esta disfunción, y por más claro que sea que hay que evitarla, es importante advertir que hay muchos equipos que no se centran en los resultados. No viven y respiran para lograr objetivos significativos, sino más bien para existir o sobrevivir. Desgraciadamente para estos grupos, ninguna cantidad de confianza, conflicto, compromiso o responsabilidad puede compensar la falta de deseos de triunfar.

## **Sugerencias para superar la disfunción 5**

¿Cómo se las ingenia un equipo para asegurarse de que su atención se centra en los resultados? Aclarando las metas y recompensando sólo las conductas y acciones que contribuyen a esos resultados.

### **Un equipo que no se enfoca en los resultados...**

- Se estanca, no crece
- Muy pocas veces derrota a los competidores
- Pierde empleados orientados al logro
- Alienta a sus empleados a enfocarse en sus propias carreras y metas individuales
- Se distrae fácilmente

### **Un equipo que se enfoca en los resultados colectivos...**

- Retiene a los empleados orientados al logro Minimiza las conductas individualistas
- Goza con el éxito, padece con el fracaso
- Aprovecha a individuos que subordinan sus propios intereses y metas al bien del equipo
- Evita las distracciones

### *Declaración pública de resultados*

Un entrenador de fútbol o de baloncesto considera que una de las peores cosas que puede hacer un miembro del equipo es garantizar que su equipo ganará el próximo partido. En el caso de un equipo de atletismo, esto es un problema, porque puede provocar innecesariamente a un adversario. En el caso de la mayoría de los equipos, sin embargo puede ser útil anunciar públicamente el éxito que se pretende.

Los equipos dispuestos a comprometerse públicamente a resultados específicos tienen más probabilidades de trabajar con un deseo apasionado, incluso desesperado, para conseguir esos resultados. Los equipos que declaran «haremos lo mejor que podamos» se están preparando sutilmente, si no voluntariamente, para el fracaso.

### *Recompensas basadas en resultados*

Una forma efectiva de que los miembros de un equipo enfoquen la atención en los resultados es vincular sus recompensas, especialmente las económicas, al logro de resultados específicos. Depender solamente de esto es problemático, pues se está suponiendo entonces que la motivación financiera es lo único que impulsa la conducta. Sin embargo, si se permite que alguien lleve a casa una bonificación por sólo «esforzarse» aunque no haya resultados, se está lanzando el mensaje de que lograr el resultado puede no ser al cabo tan terriblemente importante.

### **El papel del líder**

El líder, quizá más que en el caso de otras disfunciones, debe establecer la pauta para centrarse en los resultados. Si los miembros del equipo advierten que su líder valora algo distinto a los resultados, considerarán esto como un

permiso para hacer cada uno lo mismo. Los líderes deben ser desinteresados y objetivos y reservar las recompensas y el reconocimiento para aquellos que hacen verdaderos aportes al logro de las metas del grupo.

## **Resumen**

A pesar de toda la información presentada aquí, la realidad sigue siendo que el trabajo en equipo significa en última instancia la práctica de un pequeño conjunto de principios durante un lapso prolongado. El éxito no es asunto de dominar una teoría sutil y sofisticada, sino de abrazar el sentido común con niveles poco comunes de disciplina y perseverancia.

Irónicamente, los equipos tienen éxito porque son sumamente humanos. Al reconocer las imperfecciones de su humanidad, los miembros de equipos funcionales superan las tendencias naturales que tornan tan elusivas la confianza, el conflicto, el compromiso, la responsabilidad y centrarse en los resultados.