



t  
r a  
bajo  
en equipo

Las 5 disfunciones



# Trabajo en equipo



Más allá de las individualidades



Invulnerabilidad



Armonía artificial



Ambigüedad



Estándares bajos



Status y ego



# Más allá de las individualidades

El éxito del trabajo radica en el óptimo funcionamiento del equipo.

Pero, incluso cuando sus integrantes son excelentes, algo falla: no hay cohesión, ni confianza, ni compromiso...

Patrick Lencioni describe 5 factores o disfunciones que limitan la efectividad de un trabajo en equipo.

Aunque pueden ser estudiadas por separado, estas cinco disfunciones afectan estructuralmente al todo, de modo que deben ser tratadas, corregidas y evitadas en conjunto.



# Las 5 disfuncionalidades

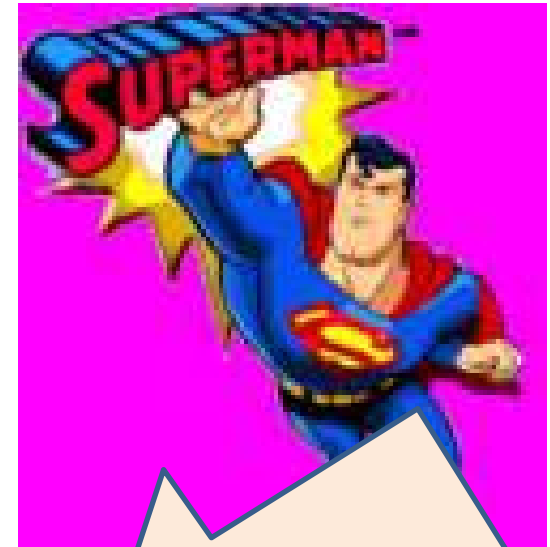




# Invulnerabilidad

¿Crees que la  
Invulnerabilidad es una  
virtud?

ERROR



!!!!SUPERMAN o  
CatWOMAN no  
existen!!!!.

*Todas somos vulnerables. Es enriquecedor compartir las debilidades y dudas con el equipo. En equipo se puede lograr la respuesta. Para ello, **la confianza** es indispensable*



# Invulnerabilidad

*La confianza constituye el núcleo de un equipo funcional y bien cohesionado. Sin ésta es imposible el trabajo en equipo*

## Miembros de un equipo disfuncional

Ocultan sus debilidades y errores al resto

No piden ayuda ni feedback al resto

No ofrecen ayuda

Realizan suposiciones de los demás

Desconocimiento de las habilidades de los demás



## Miembros de un equipo funcional

Admiten debilidades y errores

Piden ayuda

Aceptan preguntas y sugerencias

Practican el beneficio de la duda

Reconocen habilidades de los demás

Ofrecen y piden disculpas

Provocan trabajar en equipo



# Armonía artificial

¿Crees que conduce a algo una armonía aparente?

ERROR

Puaff, para no chocar, mejor no tocar el tema....



*Dialogar con un espíritu abierto sin miedo a un posible conflicto, lejos de separarnos, nos consolida como equipo de trabajo para poder tomar decisiones y resolver problemas.*



# Armonía artificial

*Toda buena relación necesita de conflictos productivos para poder crecer. Lamentablemente, el conflicto es considerado tabú.*

## Miembros de un equipo disfuncional

Celebran reuniones aburridas

Ignoran temas de discusión críticos para el éxito del equipo

No aprovechan todas las opiniones y perspectivas de sus miembros

Pierden tiempo y energía con posiciones que arriesgan la relación interpersonal

## Miembros de un equipo funcional

Tiene reuniones vivas e interesantes

Utilizan las ideas de todo el equipo

No comparten inquietudes dentro del equipo

Atienden a los puntos clave de la discusión





¿Crees que actuando con ambigüedad se alcanza algún objetivo del grupo?

ERROR

# Ambigüedad



*“ Ni sí, ni no, ni blanco, ni negro” ..., con esta ambigüedad es imposible asumir compromisos, no se toman decisiones y el trabajo en equipo se paraliza .*



# Ambigüedad

*El compromiso requiere de claridad y respaldo. En los grandes equipos las decisiones son respaldadas por incluso aquellos que votaron en contra.*

## Miembros de un equipo disfuncional

Existe ambigüedad en la dirección y las prioridades

Exceso de análisis y dilación innecesaria

Revisan las decisiones y reactivan las discusiones

Excesiva revisión



## Miembros de un equipo funcional

Claridad en la dirección y las prioridades

Aprenden de los errores

Toman decisiones para avanzar sin vacilación

Cambian de dirección sin dudar o culpabilizarse

Falta de compromiso

Ambigüedad

# Estándares bajos

¿ Te lo imaginas sin normas ni responsabilidades ?

**ERROR**

¿ Y quién pone orden aquí?



*Además de directrices de actuación en un equipo de trabajo, hace falta que cada miembro se co-responsabilice de cumplirlas, solo así, se generará un clima idóneo para lograr las expectativas del equipo.*



# Estándares bajos

*Los grandes equipos mejoran sus relaciones haciéndose responsables mutuamente y demostrando así que se respetan y que tienen grandes expectativas.*

## Miembros de un equipo disfuncional

Resentimiento ante la falta de cumplimiento de estándares

Mediocridad

Delegación excesiva en el líder



## Miembros de un equipo funcional

Se establecen controles para evitar el incumplimiento de los estándares

Se alienta la mejora mutua

Establece respeto entre sus miembros

Evita la burocracia excesiva

Comparten estándares de calidad

Evitación de responsabilidades

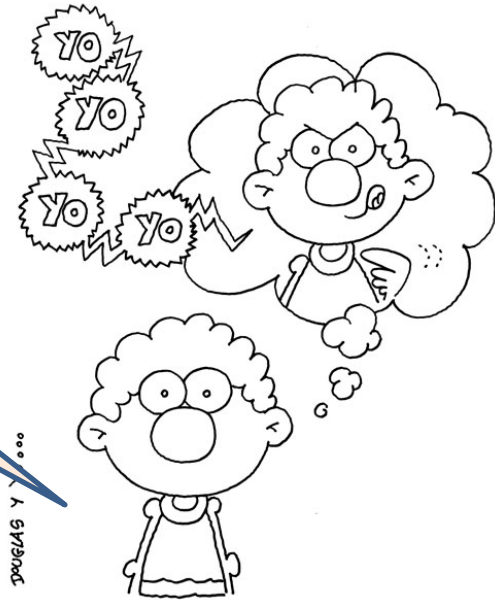
Estándares bajos

# Status y ego

¿Crees que el éxito del grupo llega si piensas sólo en tus intereses?

... mi libro, mi congreso, mi agenda, ...

**ERROR**



*Un equipo de trabajo se caracteriza por la lucha por un objetivo común, al cual sólo se podrá llegar si cada miembro del equipo olvida sus intereses privados y piensa como una piña.*



# Status y ego

*La peor disfunción de un equipo es la tendencia de sus miembros a preocuparse por todo menos por los resultados colectivos del equipo.*

## Miembros de un equipo disfuncional

Frenos o estancamientos en el crecimiento

Sus miembros se centran en su propia carrera

Se distraen fácilmente

No comparten el objetivo del equipo

No celebran los éxitos de los demás



## Miembros de un equipo funcional

Orientados al logro de resultados

Minimiza la conducta individualista

Celebra el éxito

Sacrifican sus propios objetivos en beneficios del equipo


Evitan las distracciones

Status y ego



# Relaciones exitosas

*Para que un equipo sea exitoso, es imprescindible que sus relaciones sean exitosas.*



*El éxito, tanto personal como colectivo, siempre se basa en las relaciones exitosas que sepamos construir.*



# Relaciones exitosas

Las relaciones exitosas deben abandonar las disfunciones que hemos visto y sustituirlas por las siguientes características:



Invulnerabilidad



Confianza



Armonía artificial



Diálogo sereno



Ambigüedad



Compromiso



Laissez faire



Co-responsabilidad



Yo



Beneficio colectivo







**EUSKAMPUS**  
Nazioarteko Bikaintasun Campusa  
Campus de Excelencia Internacional