

# Las CINCO DISFUNCIONES de un EQUIPO

LA FÁBULA DEL LIDERAZGO

rightnow MEDIA +  the table group  
a patrick lencioni company

Esta guía del líder está diseñada para la reflexión personal y para facilitar la discusión grupal. Dedicar un momento para ver el video y releer la guía antes de tu reunión, y prepara algunos ejemplos personales para fomentar la discusión. Antes de reunirse, imprime o envía por correo electrónico una copia de los impresos de dos páginas a todos los que irán a la reunión.

## SESIÓN UNO: Las cinco disfunciones

### ◦ Inicio

Hay equipos de todas formas y tamaños y están compuestos por individuos con habilidades y personalidades específicas. Aún más, los equipos son componentes fundamentales de una organización con el potencial de crear una gran disfunción o una base provechosa, tanto para el producto como para las personas. Esta serie en video de dos partes con Patrick Lencioni brinda las claves para entender las áreas donde más luchan los equipos y ofrece las herramientas para navegar por esas luchas de forma positiva.

En la sesión uno, Patrick, autor de *Las cinco disfunciones de un equipo* y *Equipos ideales*, el autor de los más vendidos del *New York Times* y fundador de The Table Group (Grupo de mesa), explica las cinco disfunciones que desafían constantemente a la unidad del equipo dentro de una organización.

### ◦ Mira

Muestra la sesión uno: *Las cinco disfunciones*.

### ◦ Revisa

Sin un buen trabajo en equipo, una organización enfrentará confusión, conflicto entre los rangos y una visión poco clara. Pero estos días, la más discutida idea de trabajo en equipo ha comenzado a perder cualquier sentido claro de significado. **¿Cómo definirías el concepto de trabajo en equipo? ¿De qué formas cambiaron tus pensamientos luego de oír la explicación de Patrick?**

Patrick describió el trabajo en equipo como una elección estratégica y una práctica difícil. Lleva un compromiso a largo plazo cultivarlo dentro de un grupo de personas. **¿Qué estrategias has establecido para fomentar el trabajo en equipo entre tu gente? Actualmente, ¿cuán bien trabaja junta tu gente como un equipo?**

**Si el trabajo en equipo es una lucha en tu organización, ¿cuáles pueden ser algunas de las razones que llevan a ese problema? ¿Qué necesitaría cambiar para que el trabajo en equipo tenga éxito?**

### ◦ Explora más las disfunciones

#### Ausencia de confianza

En el modelo de Patrick, las disfunciones se construyen unas sobre otras, pero la base para ellas es la ausencia de confianza, específicamente, «la confianza basada en la vulnerabilidad», la cual incluye un nivel de profundidad emocional en las relaciones de equipo. **¿Por qué crees que este tipo de confianza es tan fundamental para el trabajo en equipo? ¿Cómo has visto que la ausencia de confianza afecte la cultura de un equipo?**

Patrick enumeró una serie de comportamientos sintomáticos que los equipos suelen mostrar cuando les falta confianza basada en la vulnerabilidad. **¿Cuál te resuena más? ¿Por qué?**

La creación de una cultura de confianza comienza en la cima. Si los líderes no persiguen la confianza basada en la vulnerabilidad, es probable que su grupo tampoco lo haga. **En este momento, ¿cómo buscas mostrar la confianza para tu equipo? ¿De qué formas podrías mejorar tus esfuerzos?**

### **Temor al conflicto**

La confianza crea una base para las relaciones confiables. Sin ella, las personas evitarían el conflicto unos con otros, lo que puede ser destructivo para la visión y misión de una organización. **¿Cómo fortalece el conflicto productivo el lugar de trabajo?**

Como señaló Patrick, el conflicto productivo es la búsqueda colectiva de la verdad. Cuando un equipo tiene confianza basada en la vulnerabilidad, los miembros están dispuestos a ceder cuando otros tienen mejores ideas y las defienden. **¿Cómo se ve el conflicto en la dinámica de tu equipo? Como líder, ¿ofreces un ejemplo de cómo se ve el conflicto productivo? ¿Por qué si o por qué no?**

**¿Cómo has experimentado el conflicto poco sano en el ambiente de equipo? ¿Cómo afectó al equipo? ¿Qué factores impulsaron el conflicto poco sano?**

### **Falta de compromiso**

El siguiente nivel de disfunción creado por la ausencia de confianza y por el temor al conflicto es la falta de compromiso con las decisiones tomadas en una organización. Las personas deben comprometerse con las ideas, incluso si no están de acuerdo con ellas. **¿Cuán fuerte es el nivel de compromiso de tu equipo? ¿De qué formas podría mejorar?**

**¿Cuáles son algunas de las consecuencias prácticas de un equipo al que le falta compromiso?**

Patrick aclaró que el compromiso no es lo mismo que el consenso. De hecho, dijo que cree que buscar consenso es una mala idea. **¿Por qué un enfoque en el consenso podría confundirse con el valor que Patrick describe como compromiso? ¿Cuál dirías que es la diferencia entre los dos? ¿Por qué es importante? ¿Cómo se vería el compromiso para tu equipo?**

### **Evitación de las responsabilidades**

Para asegurar que se cumplan los objetivos, la rendición de cuentas es una parte fundamental de cualquier organización. Patrick dejó en claro que los líderes de equipo son aquellos que establecen las normas de rendición de cuentas. **¿Cómo rinde cuentas tu equipo de los objetivos entregables? ¿Cómo podrías mejorar en esta capacidad?**

**Según Patrick, ¿cuál es la diferencia entre conflicto y rendición de cuentas?**

Un modelo fuerte de rendición de cuentas en el liderazgo se puede traducir al equipo para que puedan rendirse cuentas unos a otros sobre sus responsabilidades. **¿Cuáles son las ventajas para un equipo cuando cada persona está comprometida a hacer que cada uno sea responsable de sus tareas? ¿En qué área necesita crecer tu equipo en este sentido?**

### **Falta de atención a los resultados**

Parece sentido común, pero los equipos sufren cuando los miembros se centran en los resultados individuales en lugar de centrarse en los resultados grupales. Cuando esto sucede, se daña a la organización debido a una falta de compromiso con el bien común. **¿Cuán bien se centra tu equipo en los resultados colectivos? ¿Cuáles son algunos de los obstáculos que se interponen en el camino?**

**¿Cómo aprovechas tu liderazgo para fomentar la atención a los resultados colectivos?**

Patrick explicó su concepto del «Equipo número uno», que se aplica a aquellos de nosotros que están en múltiples equipos a la vez. Al final, explicó que es más importante priorizar el equipo del que eres miembro, en lugar del equipo que manejas. **¿Cómo respondiste a la explicación de este concepto? ¿Cómo impacta este consejo tus prioridades actuales de liderazgo?**

## ◦ Aplica lo aprendido

Selecciona una actividad de la siguiente lista para comenzar a aplicar las lecciones de esta sesión en tu organización.

**Memoriza:** Memoriza las cinco disfunciones de un equipo. Crea una descripción simple de cada una con tus propias palabras para ayudarte a reconocerlas en el futuro.

**Toma nota:** Aparta un tiempo para considerar y anotar los tres comportamientos principales dentro de tu equipo que podrían llevar a la disfunción. Debajo de cada uno, haz una lista de algunas maneras en las que podrías ayudar a alentar el crecimiento en esas áreas.

**Interactúa:** Contacta a alguien que conozcas que pertenezca a un equipo que trata bien la disfunción. Agenda un tiempo con esa persona para aprender cómo podrías interactuar mejor con tu propio equipo.

**Lee:** Si todavía no lo has hecho, lee el apartado «La fábula» del libro *Las cinco disfunciones de un equipo*, de Patrick Lencioni, y las páginas 187-190 para desarrollar más tu entendimiento de las disfunciones primarias que amenazan el éxito de los equipos.

**Actúa de manera diferente:** Considera cuál de las cinco disfunciones tiene el mayor potencial para emerger en tu vida. Sé intencional sobre enfrentarte a aquella área por el bien del crecimiento personal en la forma en que te relacionas con tu equipo.

# Las CINCO DISFUNCIONES de un EQUIPO

LA FÁBULA DEL LIDERAZGO

rightnow MEDIA +  the table group  
a patrick lencioni company

IMPRESO

## SESIÓN UNO: Las cinco disfunciones

Antes de examinar las preguntas de este impreso, mira la sesión uno: Las cinco disfunciones.

### ◦ Revisa

¿Cómo definirías el concepto de trabajo en equipo? ¿De qué formas cambiaron tus pensamientos luego de oír la explicación de Patrick?

¿De qué formas tratas de alentar el trabajo en equipo entre tus pares? ¿Cuán bien trabaja en conjunto tu equipo actual?

Si el trabajo en equipo es una lucha, ¿cuáles pueden ser algunas de las razones que llevan a ese problema? ¿Qué necesitaría cambiar para que el trabajo en equipo tenga éxito?

### ◦ Explora más los principios

#### *Ausencia de confianza*

¿Por qué crees que este tipo de confianza es tan fundamental para el trabajo en equipo? ¿Cómo has visto que la ausencia de confianza afecte la cultura de los equipos de los que has sido parte?

De los síntomas que Patrick nombró que surgen de la falta de confianza basada en la vulnerabilidad, ¿cuál te resonó más? ¿Por qué?

En este momento, ¿cómo tratas de generar confianza con tus colegas de equipo? ¿Qué podrías hacer para mejorar tus esfuerzos?

#### *Temor al conflicto*

¿Cómo fortalece el conflicto productivo el lugar de trabajo?

¿Cómo se ve el conflicto en la dinámica de tu equipo? ¿Sientes libertad para involucrarte en un conflicto productivo con los otros miembros de tu equipo? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Cómo has experimentado el conflicto poco sano en el ambiente de equipo? ¿Cómo afectó al equipo? ¿Qué factores impulsaron el conflicto poco sano?

### *Falta de compromiso*

¿Cuán fuerte es el nivel de compromiso de tu equipo? ¿De qué formas podría mejorar?

¿Cuáles son algunas de las consecuencias prácticas de un equipo al que le falta compromiso?

¿Por qué un enfoque en el consenso podría confundirse con el valor que Patrick describe como compromiso? ¿Cuál dirías que es la diferencia entre los dos? ¿Por qué es importante? ¿Cómo se vería el compromiso para tu equipo?

### *Evitación de responsabilidad*

¿Cómo se hace responsable tu equipo de los objetivos entregables? ¿De qué formas se podría fortalecer la rendición de cuentas entre los miembros de tu equipo?

Según Patrick, ¿cuál es la diferencia entre el conflicto y la responsabilidad?

¿Cuáles son las ventajas para un equipo cuando cada persona está comprometida a hacer que cada uno sea responsable de sus tareas? ¿En qué área necesitas crecer en este sentido? ¿Y tu equipo?

### *Falta de atención a los resultados*

¿Cuán bien se centra tu equipo en los resultados colectivos? ¿Cuáles son algunos de los obstáculos que se interponen en el camino?

¿De qué formas alientas a tus colegas de equipo a centrarse en los resultados colectivos?

¿Cómo respondiste a la explicación de Patrick sobre su concepto del «Equipo número uno»? ¿Cómo impacta su consejo tus prioridades con tu equipo actual?

## ◦ **Aplica lo aprendido**

Selecciona una actividad de la siguiente lista para comenzar a aplicar las lecciones de esta sesión en tu organización.

**Memoriza:** Memoriza las cinco disfunciones de un equipo. Crea una descripción simple de cada una con tus propias palabras para ayudarte a reconocerlas en el futuro.

**Toma nota:** Aparta un tiempo para considerar y anotar los tres comportamientos principales dentro de tu equipo que podrían llevar a la disfunción. Debajo de cada uno, haz una lista de algunas maneras en las que podrías ayudar a alentar el crecimiento en esas áreas.

**Interactúa:** Contacta a alguien que conozcas que pertenezca a un equipo que trata bien la disfunción. Agenda un tiempo con esa persona para aprender cómo podrías interactuar mejor con tu propio equipo.

**Lee:** Si todavía no lo has hecho, lee el apartado «La fábula» del libro *Las cinco disfunciones de un equipo*, de Patrick Lencioni, y las páginas 187-190 para desarrollar más tu entendimiento de las disfunciones primarias que amenazan el éxito de los equipos.

**Actúa de manera diferente:** Considera cuál de las cinco disfunciones tiene el mayor potencial para emerger en tu vida. Sé intencional sobre enfrentarte a aquella área por el bien del crecimiento personal en la forma en que te relacionas con tu equipo.

# Las CINCO DISFUNCIONES de un EQUIPO

LA FÁBULA DEL LIDERAZGO

rightnow MEDIA +  the table group  
a patrick lencioni company

## SESIÓN DOS: Estudio de caso y preguntas y respuestas con Patrick Lencioni

### ○ Inicio

En la última sesión, Patrick Lencioni explicó las cinco disfunciones que amenazan con frustrar el éxito de un equipo. En esta sesión, se centrará en cómo los líderes pueden identificar las disfunciones de su equipo y brindará consejos prácticos para superar cada una y así crear impulsos positivos en un equipo.

### ○ Mira

Muestra la Sesión dos: *Estudio de caso y preguntas y respuestas con Patrick Lencioni.*

### ○ Revisa

Ningún equipo es perfecto. En un grado u otro, todos tendrán disfunciones, pero la forma en la que se manejan esas disfunciones hace toda la diferencia. **Luego de estudiar todas las disfunciones, ¿cuál o cuáles aparecen en tu equipo actual?**

**¿Qué pasos has dado para madurar tu equipo en esa disfunción? ¿Qué resultados has visto de esos esfuerzos?**

Aunque las disfunciones describen principalmente las interacciones de equipo, esas interacciones comienzan a nivel del individuo. Cuando un miembro del equipo no está dispuesto a participar de una forma que desarrolle la confianza, la rendición de cuentas y demás, el grupo sufrirá. **De las cinco disfunciones, ¿cuál describe mejor el área en la que necesitas crecer personalmente? ¿De qué formas puedes comenzar ese proceso esta semana? ¿A quién puedes invitar a tu desarrollo para apoyo?**

### ○ Explora más las disfunciones

Cada una de las cinco disfunciones se interrelaciona con las otras. Encuentran su base en la confianza basada en la vulnerabilidad. Cuando esta no existe, los equipos no pueden involucrarse en el conflicto colectivo, comprometerse con las decisiones, rendir cuentas entre sí y centrarse en los resultados colectivos. **¿Cuán bien los miembros de tu equipo demuestran la confianza unos en otros? ¿Cuáles son algunos factores que fomentan una confianza más profunda? ¿Qué obstáculos se interponen en el camino?**

**¿Qué experiencia has tenido con la falta de confianza dentro de un equipo? ¿Cómo has respondido personalmente? ¿Qué impacto tuvieron como resultado tus acciones?**

En la historia de la vida real, vimos cómo las aplicaciones simples de *Las cinco disfunciones de un equipo* cambiaron el ambiente de Southwest Airlines. Por medio de una variedad de ejercicios de equipo, crearon una cultura de bajo ego y confianza alta, que es la base de un equipo fuerte. **¿Cuál de los ejercicios que mencionó Patrick podrías aplicar a tu equipo para comenzar a construir una cultura similar? ¿Cómo podrías comenzar ese proceso en las próximas semanas?**

Cuando se trata del tamaño de un equipo, Patrick explicó que los mejores equipos son aquellos que están formados por entre tres y siete personas. **¿Cuán grande es tu equipo? A la luz del consejo de Patrick, ¿debería cambiar algo sobre el tamaño de tu equipo? ¿Por qué sí o por qué no?**

**¿Qué experiencia tuviste con los equipos virtuales? ¿Qué aprendiste que te ayudará a crear confianza con otros en un ambiente virtual de cara al futuro?**

Aunque haya sido una sorpresa, Patrick explicó cómo las diferencias generacionales, de género y culturales juegan un papel menor que el que creíamos en cuanto a las dinámicas de equipo. **¿Qué te parecieron sus comentarios? ¿De qué formas te hicieron pensar diferente sobre esas diferencias entre los miembros de tu equipo?**

Como ya hemos visto, el conflicto productivo es una parte importante de los equipos eficaces. Debido a eso, los equipos necesitan ser intencionales sobre no permitir que sus diferencias personales desarrollen patrones de conducta que evitan conflictos. **Considerando los comentarios de Patrick, ¿cómo podrías de manera práctica interactuar con más audacia con aquellos miembros de equipo que son diferentes a ti?**

**Como resultado de este estudio, ¿cómo podrías comenzar a integrar la información que has adquirido en tus propias prácticas? ¿Qué harías diferente para crear un ambiente de equipo que supere la disfunción?**

## ◦ Aplica lo aprendido

Selecciona una actividad de la siguiente lista para comenzar a aplicar las lecciones de esta sesión en tu organización.

**Memoriza:** Memoriza las relaciones entre las disfunciones. Recordar cómo se conectan una a la otra te ayudará a reconocer las disfunciones posibles antes de lo que podrías haberlo hecho previamente.

**Toma nota:** De las cinco disfunciones, anota la que es más probable que aparezca en las interacciones con tu equipo. Escribe debajo tres cambios de estilo de vida prácticos que puedes hacer para conseguir el crecimiento en esa área.

**Interactúa:** Practica fomentar la confianza basada en la vulnerabilidad con tus colegas de equipo, compartiendo las áreas en las que buscas el crecimiento profesional. Invítalos a participar de ese proceso para la rendición personal de cuentas.

**Lee:** Lee las páginas 191-222 de *Las cinco disfunciones de un equipo* y selecciona por lo menos dos cambios prácticos que podrías hacer para ayudar a integrar una cultura de equipo sana en tu organización.

**Actúa de manera diferente:** Piensa en un momento en el que experimentaste disfunción en un equipo y reaccionaste mal. Considera de qué formas podrías haber respondido de una manera más positiva. Determina usar tu experiencia para abordar mejor la disfunción en el futuro.

# Las CINCO DISFUNCIONES de un EQUIPO

LA FÁBULA DEL LIDERAZGO

rightnow MEDIA +  the table group  
a patrick lencioni company

IMPRESO

## SESIÓN DOS: Estudio de caso y preguntas y respuestas con Patrick Lencioni

Antes de seguir con las preguntas de este impreso, mira la sesión dos: **Estudio de caso y preguntas y respuestas con Patrick Lencioni**.

### ◦ Revisa

Luego de estudiar todas las disfunciones, ¿cuál o cuáles aparecen en tu equipo actual?

¿Qué pasos ha dado tu equipo para madurar en esa disfunción? ¿Qué resultados trajeron esos esfuerzos?

De las cinco disfunciones, ¿cuál describe mejor el área en la que necesitas crecer personalmente? ¿De qué formas puedes comenzar ese proceso esta semana? ¿A quién puedes invitar a tu desarrollo para apoyo?

### ◦ Explora más los principios

¿Cuán bien demuestran la confianza unos en otros tú y tus colegas de equipo? ¿Cuáles son algunos factores que fomentan una confianza más profunda? ¿Qué obstáculos se interponen en el camino?

¿Qué experiencia has tenido con la falta de confianza dentro de un equipo? ¿Cómo has respondido personalmente? ¿Qué impacto tuvieron como resultado tus acciones?

De los ejercicios que mencionó Patrick, ¿cuál crees que ayudaría más a tu equipo a comenzar a construir una cultura similar? ¿Cómo podrías comenzar a involucrar a los miembros de tu equipo con alguno de los principios de estos ejercicios en las próximas semanas?

¿Cuán grande es tu equipo? A la luz del consejo de Patrick, ¿crees que debería cambiar algo sobre el tamaño de tu equipo? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Qué experiencia tuviste con los equipos virtuales? ¿Qué aprendiste que te ayudará a crear confianza con otros en un ambiente virtual de cara al futuro?

¿Qué te parecieron los comentarios de Patrick sobre las diferencias generacionales, de género y culturales? ¿De qué formas te hicieron pensar diferente sobre esas diferencias entre los miembros de tu equipo?

Considerando los comentarios de Patrick, ¿cómo podrías de manera práctica interactuar con más audacia con aquellos miembros de equipo que son diferentes a ti?

Como resultado de este estudio, ¿cómo podrías comenzar a integrar la información que has adquirido en tus propias prácticas? ¿Qué harías diferente para interactuar con tu equipo de forma que se supere la disfunción?

## ◦ Aplica lo aprendido

Selecciona una actividad de la siguiente lista para comenzar a aplicar las lecciones de esta sesión en tu organización.

**Memoriza:** Memoriza las relaciones entre las disfunciones. Recordar cómo se conectan una a la otra te ayudará a reconocer las disfunciones posibles antes de lo que podrías haberlo hecho previamente.

**Toma nota:** De las cinco disfunciones, anota la que es más probable que aparezca en las interacciones con tu equipo. Escribe debajo tres cambios de estilo de vida prácticos que puedes hacer para conseguir el crecimiento en esa área.

**Interactúa:** Practica fomentar la confianza basada en la vulnerabilidad con tus colegas de equipo, compartiendo las áreas en las que buscas el crecimiento profesional. Invítalos a participar de ese proceso para la rendición personal de cuentas.

**Lee:** Lee las páginas 191-222 de *Las cinco disfunciones de un equipo* y selecciona por lo menos dos cambios prácticos que podrías hacer para ayudar a integrar una cultura de equipo sana en tu organización.

**Actúa de manera diferente:** Piensa en un momento en el que experimentaste disfunción en un equipo y reaccionaste mal. Considera de qué formas podrías haber respondido de una manera más positiva. Determina usar tu experiencia para abordar mejor la disfunción en el futuro.