



CINCO DISFUNCIONES DE UN EQUIPO PATRICK LENCIONI

EL DISCURSO

Martin se instaló en las sillas de atrás y saco su ordenador sin encenderlo, Kathrin sin inmutarse inició el evento sin dar importancia y les dijo alguien me pude explicar porque a pesar de tener el mejor equipo ejecutivo, tener mas dinero que nuestros competidores, tener excelente tecnología, nuestro consejo de Administración es el más influyente, vendemos menos que nuestros competidores, el grupo se quedo callado.

Les voy a decir porque **NO ESTAMOS FUNCIONANDO COMO EQUIPO, SOMOS DISFUNCIONALES.**

No vamos a culpar a nadie, pero en los próximos dos días vamos a encarar este hecho.

Cuando todo esto termine quien continúen con nosotros habrán comprendido porque esto es tan importante.

Quiero decirles dijo Kathrin que esta compañía experimentará muchos cambios en las próximas fechas y quienes opten por quedarse verán las cosas de diferente manera, no los estoy amenazando con esto, pero debemos encarar los problemas que nos impiden trabajar como equipo.

[En el curso de los años he llegado a la conclusión de que hay cinco razones por las cuales los equipos son disfuncionales.](#)

Trazo un triángulo en la pizarra blanca y lo dividió trazando cuatro líneas horizontales, durante los próximos días vamos a llenar este modelo y a tratar cada asunto de uno por uno. Esto no es nada difícil lo difícil es ponerlo en práctica.

Ahora bien, la primera disfunción es: **LA AUSENCIA DE CONFIANZA.**

La Confianza es el fundamento del trabajo en equipo, y por eso es la primera disfunción es el fracaso de los miembros del equipo en comprenderse y abrirse unos a los otros.

Los miembros de los grandes equipos no se ocultan nada entre ellos, no tienen miedo de airear su ropa sucia. Confiesan sus errores, sus debilidades y sus inquietudes sin temer a represalias.

El hecho es que, si no confiamos uno en el otro, y me parece que no confiamos, entonces no podemos ser la clase de equipo que finalmente obtiene resultados.

RETROCEDIENDO.

JAN alzó la mano y rompió el silencio reinante en la sala.

No es mi intención ser negativa ni contradecir a nadie, pero me pregunto porque crees que no tenemos confianza entre nosotros.

Bueno mi opinión se basa en una serie de datos, comentarios puntuales del consejo de Administración, de los empleados e incluso de vosotros mismos.

Aunque quiero decirles que independientemente de lo que me hayan dicho, la falta de debate en las reuniones y en otras interacciones de este equipo revela la existencia de un problema de confianza entre los integrantes del mismo.

NICK no pudo contenerse.

¿ Pero no siempre significa que hay falta de confianza verdad?

Todos esperaban la respuesta de Kathryn.

No necesariamente no, a todos les complació el comentario.

En teoría si todo mundo trabaja codo con codo con un mismo objetivo en mente, sin que exista la menor confusión al respecto, entonces puede ser que la falta de debate puede ser una señal.

Pero tengo que comentar que todo equipo eficaz que he conocido mantiene un nivel importante de debate.

Kathryn preguntó, porque creen que el grupo mantiene un escaso nivel de debate.

Nadie contestó al principio, aunque Mickey dijo algo entre dientes.

Kathryn que se dio cuenta le dijo, lo siento Mickey no te he escuchado.

Mickey dijo que no hay suficiente tiempo, creo que tenemos demasiado trabajo para perderlo en discusiones menores.

JEFF intervino nos estoy de acuerdo contigo, no es que no tengamos tiempo lo que pasa es que no nos sentimos bien desafiándonos.

Mickey contestó de una manera dura, quizá se deba a que las reuniones siempre son rígidas y aburridas.

Carlos que estaba atento dijo creo que las reuniones han sido aburridas y el programa suele estar recargado, peor creo que todos podríamos haber dialogado un poco más. Es indudable que no todos estamos de acuerdo en todo. Nick dijo no estamos de acuerdo en nada.

Todos rieron menos Martín que ya había abierto su ordenador y ya había empezado a teclear, esto distrajo al grupo.

Kathryn que había ya temido este momento no le quedó más remedio que enfrentar el reto.

PELIGRO A LA VISTA.

La tensión iba en aumento en la sala mientras Kathryn observaba a Martín golpear las teclas de su ordenador.

Kathryn dijo disculpa Martín , ¿estas trabajando en algo?

Todos temían la respuesta de Martín, y después de una pausa dijo estoy tomando notas de lo que están comentando y siguió escribiendo.

Kathryn con mucho aplomo y sin perder la calma dijo, creo que es tiempo de comentar las reglas que necesitamos tomar, y estas son dos cosas: Estar presentes y participar.

Incluso Martín sabía cuando retroceder un poco. Y habló con voz mesurada, a la cual no estaban acostumbrados en el equipo.

¿Y que sucede cuando la conversación no es importante para alguien? , Kathryn sintió que recuperaba a Martín, Si eso se produce, el miembro del equipo que así lo sienta debe decirlo con toda libertad.

Martín se sintió complacido con la respuesta de Kathryn.

Kathryn comentó creo que es bueno que tomes notas, pero al teclear distraes al grupo, porque a veces se siente que estas en otra cosa.

Mickey salió a la defensa de Martín, algo que el no necesitaba, y dijo, con todo respeto tu no has trabajado en una cultura de alta tecnología y eso es muy habitual en empresas de Informática.

Kathryn dijo, aunque he trabajado en industrias automovilísticas ahí tuvimos el mismo problema en las reuniones, por lo que esto nos es de cultura tecnológica, es más un asunto personal.

Jeff asintió y sonrió y pensó “ buen punto “.

Martín apagó el ordenador guardó el maletín, más de uno del grupo miró a Kathryn como si hubiera dicho a un ladrón que entregara su arma.

DESNUDARSE

Kathryn sabía que estaba por empezar una parte engañosamente decisiva de la reunión, que le permitiría obtener claves sobre cómo se podrían desarrollar los acontecimientos en los meses siguientes.

Kathryn explicó que todo el mundo debía responder cinco preguntas personales, pero no indiscretas relacionadas con su pasado.

Tened presente que quiero saber cosas de cuando erais niños, pero no me interesa vuestro niño interior.

Uno por uno, los ejecutivos de Decisión Tech respondieron las preguntas. ¿Ciudad o pueblo natal? ¿Cuántos hermanos? ¿Pasatiempos infantiles interesantes? ¿El mayor desafío al crecer? ¿El primer trabajo?

En cuanto a Kathryn, lo que más sorprendió e impresionó a sus subordinados sobre ella no fue su paso por las Fuerzas Armadas ni su experiencia en la

industria automovilística, si no que hubiera sido seleccionada para el equipo nacional de voleibol cuando cursaba los primeros cursos universitarios.

Fue asombroso. Al cabo de sólo cuarenta y cinco minutos de un ligero esfuerzo por entrar en terrenos personales, el equipo parecía más unido y más cómodo que ningún otro momento del año anterior.

PROFUNDIZANDO

Cuando el equipo regresó de un breve descanso, era evidente que ya había perdido parte del entusiasmo de la sesión de la mañana. Dedicaron varias horas, incluso durante el almuerzo, a revisar sus patrones individuales de conducta según diversas herramientas de diagnóstico que había completado antes de venir a Napa.

A Kathryn le sorprendió gratamente que incluso Martin participara en el debate. Kathryn les concedió unas horas de descanso, para que revisaran su correo, hicieran ejercicio o lo que quisieran.

Se volvieron a reunir a la hora de la cena y a Kathryn le gustó que retomaran la conversación en el punto donde la habían dejado. A esas alturas todos reconocían que tenían estilos personales diferentes de trabajo y hablaban sobre las ventajas e inconvenientes de ser introvertido o extrovertido y sobre otros asuntos similares. Se estaban soltando, no cabría duda. A nadie le molestaban las bromas, algunas pesadas, aunque sin mala intención; salvo a Mickey.

Kathryn deseaba incorporarla al proceso, pero decidió no ser demasiado agresiva tan pronto.

Cuando Nick dijo al grupo que consideraba que las descripciones personales eran asombrosamente exactas y positivas, Mickey hizo lo que tan a menudo hacía en las reuniones: entornó los ojos.

Nick se le adelantó, ¿Qué sucede?

Mickey reaccionó como si no entendiera la pregunta, ¿qué?

Nick estaba casi bromeando, pero se sentía algo molesto.

Vamos. Has entornado los ojos. ¿ He dicho alguna estupidez? Mickey insistió en fingir ignorancia, Si y no he dicho nada.

Y ahora Jan intervino, pero amablemente.

No hace falta que digas nada, Mickey. Era tu expresión – dijo Jan.

Pero Mickey no quería ceder, y empezaba a ponerse a la defensiva, de verdad no sé de qué estáis hablando. Nick no pudo contenerse.

Vamos. Lo haces todo el tiempo. Como si creyeras que todos somos idiotas.

Mickey contestó eludiendo la pregunta.

No creo que ninguno de nuestros competidores, que casualmente nos están ganando en este momento, esté sentado en un hotel de Napa.

Martin se le adelantó.

Sí tienes razón, es probable que estén en Carmel.

Todos se partieron de risa. Menos Mickey, por supuesto que sólo sonreía forzosamente.

Durante la siguiente hora y media Mickey no dijo ni una sola palabra y permaneció sentada en silencio mientras el grupo debatía.

Por más contenta que estuviera Kathryn por la interacción que se había producido en el equipo, no podía dejar de lado el hecho de que la conducta de Mickey manifestaba a las claras su incapacidad para confiar en sus compañeros.

APARTE EN LA PICINA.

Kathryn dio por terminada la sesión un poco después de las diez de la noche y el grupo se marchó a la cama, Kathryn decidió averiguar si la actitud de Mickey podía cambiar con una charla personal.

¿Estás bien? – Le preguntó Kathryn, procurando no parecer ni dramática ni maternal.

Estoy bien – Contestó Mickey, que no fingía muy bien.

Ya sé que este es un problema muy difícil, y que puedes creer que han sido un poco duros contigo, ¿Un poco? No permito que la gente se ría de mí en mi casa, y por todos los diablos tampoco voy a permitirlo en el trabajo. Esta gente no tiene idea de cómo lograr que una empresa tenga éxito.

Creo que mañana te sentirás mejor, no, lo digo en serio, no abriré la boca.

REBOTE

En la sala de conferencias Mickey hizo aparición.

Bueno, antes de empezar creo que sería bueno recordar por qué estamos aquí. Tenemos más dinero en caja, más directivos con experiencia, mejor tecnología y más relaciones que cualquiera de nuestros competidores, y sin embargo por lo menos dos de ellos tienen mejor cuota de mercado que nosotros. Nuestro trabajo es aumentar los ingresos, la rentabilidad y la adquisición y retención de clientes y quizás hasta crear las condiciones para cotizar en Bolsa. Pero nada de todo esto va a suceder si no funcionamos como un equipo.

Sé que algunos se deben de estar preguntando qué sentido tiene hacer lo que estamos haciendo si ya lo hicimos ayer. Y soy consciente de que no repetimos. Pero las enseñanzas de este proceso no se incorporarán a nuestra conducta mientras no comprendamos cómo aplicarlas completamente.

A media mañana habían completado la revisión de estilos interpersonales y conductas de equipo. Y entonces, cuando faltaba poco menos de una hora para el almuerzo, Kathryn decidió presentar el ejercicio más importante del día. El mismo que más tarde recordaría como el momento de la verdad para Mickey y el resto del equipo.

CONCIENCIA ALERTA

Kathryn volvió a la pizarra blanca y explicó:

Recordad que el trabajo en equipo empieza con la construcción de confianza. Y el único modo de conseguirlo es superar nuestra necesidad de invulnerabilidad. Escribió la palabra *Invulnerabilidad* al lado de **AUSENCIA DE CONFIANZA** en la pizarra.

Así que todos nosotros – continuó – vamos a demostrar esta mañana vulnerabilidad de un modo poco arriesgado pero relevante.

Entonces pidió a cada uno que dedicara cinco minutos a decidir cual creía que era su mayor fortaleza y su mayor debilidad en términos de su contribución al éxito o fracaso de Decisión Tech.

Kathryn empezó el debate cuando era evidente que todos habían terminado de hacer sus anotaciones.

Bien, empiezo yo – dijo, y miró un instante sus notas -. Creo que mi mayor fortaleza, es mi capacidad de distinguir entre la información secundaria y superflua e ir directamente a la que importa.

Mi debilidad es que no soy la mejor comunicadora del mundo. De hecho, soy bastante mala en esto y tiendo a quitar importancia a las relaciones públicas.

Bien, ¿quién es el siguiente?

Nick rompió el silencio.

Mi mayor fortaleza es que no tengo miedo de negociar y manejar situaciones fuera de la empresa, sea con socios, vendedores o competidores. Mi mayor debilidad, sin embargo, es que a veces resulto arrogante. A veces soy sarcástico e incluso agresivo y a veces doy la impresión de que me creo mas inteligente que todos los demás.

Jan se ofreció a continuar y habló de sus capacidades administrativas y de la atención al detalle como sus mayores fortalezas.

Sin embargo, creo que os estoy dificultando el trabajo con mi actitud tan controladora.

Jeff fue el siguiente. No le resultaba fácil referirse a sus asombrosas habilidades para fomentar contactos profesionales y a su capacidad para crear sociedades con inversionistas y socios.

Tengo mucho miedo a fracasar. Por eso tiendo a preparar en exceso las cosas y a hacerlas yo mismo. No me gusta decir a los demás qué tienen que hacer y esto, irónicamente, hace más probable el que yo mismo fracase.

Kathryn no podía creer que las tres primeras personas lo hubieran hecho también hasta empezó a alentar la esperanza de que seguiría ese impulso y el día sería todo un éxito. Entonces habló Mickey.

Mi mayor fortaleza es mi comprensión del mercado tecnológico y que sé comunicarme con los analistas y los medios. Mi mayor debilidad es mi pobre capacidad financiera.

Carlos ...Ahora me toca a mí.

Dijo que su fortaleza era su capacidad de seguimiento y su debilidad su reticencia a poner al día a las personas sobre sus progresos.

Jan intervino apenas Carlos termino de hablar.

Jan -, eres muy integro y tu fortaleza es tu disposición para hacer el trabajo a menudo y el pesado y no quejarte. Ya se que esto puede sonar terrible pero no sé qué pasaría aquí si no anduvieras por ahí arreglando lo que dejamos pendiente.

El lado negativo, creo que nos deberías decir más a menudo lo que piensas durante las reuniones. Te callas demasiado.

Todo el mundo estaba a la expectativa.

De acuerdo – dijo

Mi mayor fortaleza es mi capacidad de seguimiento y mi atención a los detalles.

El grupo disfrutó riendo hasta que JR prosiguió:

Enserio. Soy bastante bueno para construir relaciones personales sólidas con los clientes. El lado flaco es que, si no creo que algo sea terriblemente importante, lo cual significa que no creo que me ayude a cerrar un negocio, a veces lo dejo pasar.

¿A veces? – preguntó Nick y todos volvieron a reír.

Martin era el único que no había hablado.

Creo que me toca. Creo que soy bueno para resolver problemas y hacer análisis. Pero no soy muy bueno para comunicarme con otros seres humanos. –

Se interrumpió -. No es que no pueda hacerlo, pero en realidad prefiero a la gente que no es muy sensible. Me gusta conversar sólo en un nivel intelectual sin tener que preocuparme de cómo se siente la gente ni de cosas por ese estilo. ¿Entendéis?

Claro que sí – dijo Jeff, que había decidido arriesgarse -.

Mickey intervino, sonriendo por primera vez en toda la mañana.

Años de psicoterapia amigo mío. Y ni siquiera así hay seguridad de que cambies. Lo que pasa es que eres un arrogante.

Mickey se reía. Era la única, a excepción de Martin, que parecía confundido por el comentario de su colega y quería verle el lado humorístico. Pero en realidad por dentro estaba hecho polvo.

Kathryn se reprocharía más tarde no haberle llamado la atención a Mickey por su observación.

EGO

Cuando todo ya se había instalado en la mesa, Kathryn anunció un cambio de rumbo.

Vamos a analizar la disfunción final, pero volveremos una y otra vez al tema del temor a la vulnerabilidad y a la necesidad de confianza el mes entrante.

Kathryn describió la siguiente disfunción escribiendo en la pizarra la frase **FALTA DE ATENCION A LOS RESULTADOS** en el vértice del triángulo.

Ahora nos vamos al vértice del triángulo para hablar de la disfunción fundamental: la tendencia de los miembros de un equipo a perseguir el reconocimiento personal y atención individual a expensas de los resultados. Y me refiero a los resultados colectivos, a las metas de todo el equipo. La clave es que el ego colectivo sea mayor que los egos individuales.

Todos están concentrados en los resultados y los utilizan para definir el éxito, es difícil que el ego se dispare, todos pierden si el equipo pierde.

Kathryn., dije que mi marido es entrenador de baloncesto en el instituto Sr. Jude de San Mateo.

Es una especie de anomalía, y es muy bueno en lo que hace. En todo caso, el equipo lo es todo. Y por más buenos que sean sus equipos, muy pocos de sus muchachos ha jugado en las ligas mayores, por que, francamente, no son tan talentosos. Ganan porque juegan baloncesto en equipo y esto les permite derrotar a contrincantes más rápidos y mejores.

Recuerdo que hace años había un chico que sólo se interesaba por sus propias estadísticas y resultados individuales: que, si un equipo de la liga mayor lo llamaba, que, si su fotografía aparecía en los periódicos, esa clase de cosas. No perdía el buen humor si derrotaban a su equipo, pero él había anotado puntos. Y a veces estaba triste si ganaba su equipo, pero no había anotado bastantes puntos.

Ese chico era sin duda uno de los más talentosos del equipo. Pero Ken le dejaba en él banquillo. El equipo jugaba mejor sin él, y finalmente abandonó el equipo.

El año siguiente regresó con una actitud muy diferente y terminó jugando en el Saint Mary después de graduarse. Ahora él os diría que aquél fue el año más importante de su vida.

¿Crees que la mayoría de la gente como ésa puede cambiar?

No – contestó Kathryn sin vacilar -. Por cada chico como ése hay diez que nunca cambian.

Jeff decidió hacer una pregunta al grupo.

¿Alguien ha practicado deporte en equipo en la secundaria o en la universidad?

Nick informo que había jugado baloncesto en la universidad. Carlos había sido defensa en la secundaria.

Yo jugaba fútbol, en la versión original – anunció orgullosamente Marti.

Kathryn le recordó que fue jugadora de voleibol.

Jan informó que había sido animadora y miembro del equipo de danza.

Y si alguien se atreve a decir que esos no son equipos le voy a recortar el presupuesto a la mitad, rieron todos.

Es posible aprender a trabajar en equipo en muchísimas actividades, casi en cualquiera que suponga la participación de un grupo de personas que trabajan juntas. Pero hay una razón por la cual los deportes son importantes cuando se habla de equipos.

¿Saben por qué?

El marcador, los resultados., como siempre, Martin daba respuestas sin mucho contexto.

Explícate – le pidió Kathryn, tal como habría hecho con uno de sus alumnos.

Bueno, en la mayoría de los deportes hay un marcador al final del juego, que indica si has ganado o perdido.

Dijo JR -. ¿Me vas a decir que los deportistas no tienen egos?

Martin parecía confundido, y Kathryn intervino.

Tienen un ego enorme. Pero el ego de los grandes atletas suele estar vinculado a un resultado muy claro: ganar. Solo quieren ganar.

Los equipos que funcionan así tienen una ventaja mayor que nunca porque la mayoría de sus competidores son sólo una banda de individuos que sólo consideran sus propios intereses.

Mickey parecía un poco aburrida.

¿Y qué relación tiene todo esto con una compañía Informática?

Otra buena pregunta. Esto tiene una gran relación con nosotros. Veréis, vamos a convertir nuestros resultados colectivos en algo tan importante como el marcador final de un partido de fútbol.

¿Pero acaso ya no tenemos un indicador de resultados? – Insistió Mickey.

¿Te refieres a las ganancias?

Pues claro, me estoy refiriendo a resultados a corto plazo. Si dejáis que los beneficios sean la única guía de los resultados, no sabréis como lo está haciendo el equipo hasta que la temporada esté a punto de terminar.

Nuestro trabajo es que los resultados que necesitamos lograr sean tan claros para todos los presentes que ninguno considere nunca hacer algo sólo para potenciar su Status individual o su ego. Porque eso disminuiría nuestra capacidad para lograr metas colectivas. Y todos perderíamos.

La clave, por cierto, es definir nuestras metas, nuestros resultados, de un modo lo bastante sencillo para que se comprendan con facilidad y suficientemente específico para que puedan convertir en acciones. Los beneficios no son un asunto convertible en acciones. Hace falta que se vinculen más estrechamente con los que hacemos día a día. Y por esto si nos podemos plantear algo ahora mismo.

METAS.

Kathryn dividió el grupo en subgrupos de dos o tres personas y pidió a cada uno que propusiera una lista de categorías de resultados que pudieran servir como el marcador del equipo.

Al cabo de una hora, el grupo había generado más de quince clases diferentes de categorías de resultados. Combinando unas y eliminando otras, las limitaron a siete: Ingresos, gastos, adquisición de nuevos clientes, satisfacción actual de los clientes, retención de empleados, conocimiento de mercado y calidad del producto. También decidieron que había que medir todo esto mensualmente, porque esperar un trimestre completo.

Desgraciadamente, ahora que la discusión giraba entorno a asuntos de empresa, algo de la ligereza del ambiente empezaba a desaparecer. Y, Martin. Son casi las mismas mediciones que hemos estado empleando los últimos nueve meses, no estoy seguro de que nada de esto importe si no conseguimos cerrar pronto un par de negocios.

Muy bien, Martin. ¿Me puedes decir cuál era nuestro conocimiento del mercado en el trimestre pasado?

Mickey corrigió a su jefa.

Lo llamamos actividad de relaciones públicas.

De acuerdo – Kathryn dijo y se volvió hacia Martin -. ¿Me puedes decir exactamente cuál era nuestra meta de RP?

No. Pero estoy seguro de que Mickey podrá decirlo.

Muy bien. ¿Me puedes decir entonces cómo nos fue en términos de actividad de relaciones públicas?

Dirigió la pregunta a Martin otra vez, dejando en claro que debía conocer la respuesta.

Diablos, no sé supongo que Jeff y Mickey hablan de esos asuntos.

Escuchad, he asistido a las reuniones todas las semanas con mis cifras de RP, pero nadie me ha preguntado por ellas, y además no puedo conseguir que la prensa nos preste atención si no vendemos nada.

Esto sí que es curioso. Siempre he creído que la función del marketing era impulsar las ventas.

Os puedo asegurar que los problemas que tenemos no se deben al marketing. De hecho, me parece que mi departamento lo ha hecho muy bien en vista de lo que teníamos para trabajar.

Carlos quería decir, pero tu departamento no puede estar haciéndolo bien por que la compañía está fracasando entonces todos estamos fracasando y no hay manera de que podamos justificar el desempeño de nuestros departamentos.

Así que las cosas funcionan de este modo, pensó.

TEJIDOS PROFUNDOS.

Kathryn estaba decidida a no dejar que se perdiera el impulso.

Me Parece que veo el problema de fondo, pero recuerden solo soy una observadora.

¿Cuántas veces habéis hablado de desplazar recursos de un departamento a otro a mediados del trimestre para tener la seguridad de que podáis cumplir con el objetivo deseado?

En los rostros se podía leer “ NUNCA “.

Jeff explicó en las reuniones dejaba que cada uno se responsabilizará por su propia área, y hablaba personal mente con ellos cada vez que podía.

Imaginad que, en un equipo de básquetbol, el entrenador tuviera que hablar con cada uno del equipo para poder definir un partido, que no se enterará uno de lo que hablaba con el otro, eso como saben sería un desastre, solo sería una colección de individuos.

En Decisión Tech , todos y cada uno de vosotros son responsables de ventas, y así todas las áreas son responsabilidad de todos.

Nick habló como si no pudiera contenerse, me pregunto si tenemos la gente adecuada en esta mesa.

Kathryn intervino, han visto la pagina de alguno de sus competidores, no tienen pesos pesados , pero ellos trabajan en equipo para obtener los mejores resultados y cumplir con sus metas.

Jan levantó la mano e intervino, Kathryn considero que para hablar ya te debes dirigir como nosotros y no como vosotros.

Gracias Jan, gracias por recordarme que no soy una consultora, pero es que todavía no me siento parte del equipo.

Esa respuesta tomo a todos por sorpresa.

Es que, aunque soy la responsable de ventas, todavía me siento aislada en mi propia área.

Carlos estaba de acuerdo con ella, si en realidad parece que no tengamos las mismas metas durante las reuniones. Casi da la impresión de que cada uno lucha por obtener mayor presupuesto para su área.

Me consideráis un encanto porque siempre me ofrezco para los trabajos que nadie quiere hacer, pero es como trabajamos en la empresa donde trabaje.

Kathryn se sentía aliviada porque el equipo se estaba abriendo.

Nick comento estas diciendo que luchamos por el poder, creo que eso es incorrecto, Kathryn dijo, para mi considero que en esta empresa se lucha por el poder mas que en alguna otra que conozco.

Kathryn sintió que se estaban agrupando al sentirse atacados.

Nick dijo creo que en algunos otros equipos también se pelea por el poder, pero creo que estamos por arriba del promedio.

Kathryn reconoció la reacción del grupo y considero que a lo mejor habían sido precipitados sus comentarios, pero ya había abordado el tema y no podía retroceder.

El grupo se estaba convenciendo de la sinceridad de Kathryn

Martín que poco hablaba dijo, es cierto nos gustan los juegos de poder.

Y Pensó que la próxima jugada generaría un ataque.

ATAQUE.

Para Sorpresa de Kathryn JR fue el que la desafió, y de manera no muy agradable.

Bueno no nos vas a hacer esperar para decirnos las otras tres disfunciones, y poder tomar medidas para corregirlas.

Esto lo hubiera tomado de buena manera pera la forma en que lo dijo fue la que lo molesto.

No hay problema . Pasemos ahora mismo a las tres disfunciones.

EXPOSICIÓN

Kathryn se colocó junto al tablero, pero antes de llenar la segunda casilla inferior, formuló una pregunta al grupo.

¿por qué creéis que la confianza es importante? ¿por qué piensan que es una desventaja no confiar los unos en los otros?

Jan dijo, surgen problemas de moral e ineficacia.

Kathryn comentó que encima de la falta de confianza, está el **TEMOR AL CONFLICTO**.

Si no confiamos el uno en el otro, nunca entablaremos conflictos ideológicos abiertos y constructivos. Y seguiremos fomentando una sensación de armonía artificial.

El problema es falta de conflicto. La armonía es buena supongo, si resulta de trabajar los problemas constantemente y de resolver los conflictos.

En la mayoría de las reuniones no hay discusión y en ocasiones las propuestas o los problemas se quedan sin resolver, ya que unos no se quieren imponer a los otros.

¿No creen que estamos perdiendo el tiempo por no sacar fuera las cosas? , dijo Jan.

Los problemas de discusión son lo que nos tiene así.

Martín dijo bueno cual es la siguiente disfunción.

La siguiente disfunción de un equipo dijo Kathryn es la **FALTA DE COMPROMISO**, y la incapacidad de tomar decisiones.

Y la manifestación obvia de esto es la **AMBIGÜEDAD**.

Estoy hablando de comprometerse con un plan o una decisión y de no lograr que todo el mundo haga lo mismo. Por eso es tan importante el conflicto.

Martín dijo no comprendo.

Es tan sencillo como esto dijo Kathryn, ninguna persona se sube al barco cuando no expones sus opiniones ni siente que se le ha escuchado.

Cuando en un equipo se permite opinar sobre una jugada si el consenso se da rápido es bueno, pero si se hace discusión no funciona, y el líder del equipo deberá tomar la decisión, pero explicar los motivos de esta.

El punto es que la gente más razonable no siempre consigue lo que quiere en una discusión.

Sí, en mi empresa anterior llamábamos a esto “ estar en desacuerdo y comprometerse “ Puedes discutir algo y estar en desacuerdo, pero comprometerse si todo el mundo decide ponerlo en práctica.

Mickey dijo, cual es la otra disfunción, este comentario dejó sorprendidos a todos.

Al momento que Kathryn iba a poner la última disfunción, Martín empezó a escribir en su ordenador, a los que todos voltearon a verlo y este les dijo , estoy anotando lo que estamos discutiendo en mi ordenador , a todos los sorprendió que lo comentara.

Kathryn dijo está bien te creemos, por esta vez lo dejo pasar.

JR dijo sabemos que no hemos tomado descanso, pero dinos cual es la última disfunción, creo que ninguno de nosotros se irá a gusto si no lo sabemos.

Kathryn estaba encantada de poder proseguir. Fue al tablero por última vez y escribió **EVITACION DE LAS RESPONSABILIDADES**.

Una vez que logramos claridad y aceptamos el asunto, explicó, debemos responsabilizarnos cada uno de lo que aceptamos hacer, obligarnos unos a otros a altos estándares de rendimiento y conducta.

Me refiero a que cuando sabes que tienes que llamar la atención a uno de tus compañeros sobre algo importante, prefieres dejarlo pasar porque no quieres experimentar esa sensación cuando.....Hizo una pausa y Martín terminó la frase, cuando tienes que decirle a alguien que tiene que apagar su ordenador en las reuniones.

Exacto---- confirmó Kathryn, satisfecha.

Carlos dijo no quiero tener que decir a alguien que su rendimiento deja que desear. Preferiría tolerarlo y evitar la.....El Conflicto dijo JAN.-

A veces es complicado arriesgarse ante los superiores inmediatos y comunicarles un asunto difícil.

Nick dijo la gente no va a responsabilizarse mutuamente si no ha aceptado claramente el mismo plan, si no lo hace, sólo dirán “ en todo caso “ nunca estuve de acuerdo con eso.

Kathryn aprovechó para dar un descanso al grupo.

CINE NEGRO

A pesar de que Kathryn había construido o reparado equipos muchas veces, nunca se acostumbraba a los inevitables flujos y reflujos.

Con Mickey y Martín en el barco sería fácil hacer funcionar al equipo, peor esto no siempre puede suceder. Dos años de conductas inapropiadas son algo difícil de vencer.

Cuando el grupo regresó del descanso, Kathryn , dijo conversemos más acerca del conflicto.

Que alguien me diga el terreno más importante del conflicto.

¿Las reuniones? --dijo Nick

Sí las reuniones . Estamos mal si no somos capaces de aprender a resolver conflictos productivos se ideológicos en las reuniones.

¿Cuántos irían a una reunión en ves de al cine? Nadie levantó la mano.

Porque preferir ir al cine si no es interactivo y una reunión sí. En una reunión se tiene impacto , las reuniones deberían ser divertidas e interesantes.

Una película no sería interesante si no hubiera conflicto, las películas no exigen que actuemos de alguna manera según el resultado de la historia.

En una reunión decimos lo que decimos y el resultado de una discusión determinada suele tener un verdadero impacto en nuestra vida.

Os quiero asegurar que de aquí en adelante toda reunión de personal estará llena de conflictos. Y no serán aburridas. Y si no hay nada que discutir no habrá reunión.

La afirmación pareció gustar al grupo.

Y vamos a empezar ahora mismo para tomar decisiones importantes como grupo.

Nick , dijo, no estoy seguro de participar, a todos tomo por sorpresa el comentario.

Nadie me ha dado el programa de la reunión.

Todos rieron, incluso Jeff, ante la simpática broma del exdirector general.

APLICACIONES

Kathryn hizo una propuesta, antes de terminar el encuentro vamos a establecer metas para fin de año.

Nick y J.R. dijeron al unísono, establecer “cuotas de mercado”. Todos estuvieron de acuerdo menos Martín y Jan., se les preguntó porque no, Martín dijo que el prefería que mejoraran el producto.

J.R comentó creo que nuestra tecnología es igual o mejor que la de nuestros competidores, pero nos estamos quedando muy atrás en la cuota de mercado de nuestros competidores.

¿alguien pudiera decirme porqué el control de costos no es la meta dijo Jan?

Porque si no hallamos una manera de ganar dinero, controlar el gasto no sirve de nada., respondió Mickey. Por mas que el tono fuera desagradable no cabe duda de que Mickey tenía razón.

Jeff no estoy seguro de que concentrarse en cuota de mercado sea lo más oportuno en este momento. Creo que necesitamos mejores clientes, que tengamos veinte ó menos que la competencia no me parece importante.

Me parece que si conseguimos clientes sólidos, que nos puedan servir de referencia.

Martín intervino, esta es la conversación que siempre tenemos en todas las reuniones, si es cuota de mercado en contraposición de ingresos es retención de clientes , etc., creo que esto me parece académico.

¿alguien cree que la clave de los próximos nueve meses se relacionan con la cuota de mercado, ingresos, clientes, etc.

JR ... Bueno podría decirse que los ingreso son la respuesta correcta, porque necesitamos dinero en caja. Pero francamente, me parece menos importante que mostrar al mundo que clientes interesados en nuestros productos.

¿Están diciendo que no necesitamos una meta de ingresos?

¿alguien me puede decir por que la cuota de mercado es la respuesta correcta?

Mickey . Los analistas y la prensa definen el éxito según la cuota de mercado. Es tan sencillo como eso.

Considero que después de la discusión tenemos una meta primordial, todos se preguntaron ¿hemos acordado algo?

Kathryn deseaba ser más precisa, cuantos nuevos clientes podremos conseguir.

JR comento que diez era un numero suficiente, nuestros competidores están consiguiendo el doble y los analistas nos van a liquidar si apenas llegamos a diez, Kathryn comento creo que, si conseguimos dieciocho nuevos clientes nuevos y por lo menos diez están dispuestos a ser referencia activa, lo estaremos haciendo bien.

Kathryn dijo al grupo creo que ya tenemos la meta , desean hacer alguna pregunta, hay alguna duda o comentario, nadie quería retrasar la partida, pero Nick se animó a hacer un comentario.

Quiero decir que en estos dos días me parece que hemos hecho mas progresos de los que creía posible.

Jan y Carlos asintieron con la cabeza, Mickey para sorpresa de todos no entono los ojos, JR y Martín prefirieron no decir nada, y conceder el beneficio de la duda.

Jeff , dijo tengo que decir que no es una mala idea que nos reunamos dentro de quince días nuevamente, creo que al volver al trabajo va a se fácil que caigamos en la misma rutina con que hemos luchado en los últimos dos años.

Kathryn comento, os quiero recordar lo que os dije en un principio, contamos con mas dinero en caja, mejor tecnología y ejecutivos con más talento y experiencia que nuestros competidores, pero nos estamos quedando atrás, mi prioridad como directora general es convertiros, quiero decir convertirnos en un grupo más eficaz.

Durante las próximas dos semanas no voy a tolerar conductas que demuestren ausencia de confianza o se centren en el ego individual. Voy a alentar el conflicto e impulsar compromisos claros y espero que asumáis las responsabilidades. Voy a señalar cualquier mala conducta cuando lo observe y me gustaría que hicierais lo mismo, no tenemos tiempo que perder.

Bueno terminamos , regresen con cuidado, conduzcan bien.

A nadie le extrañaría que en la próxima sesión alguien de ellos ya no estuviera. No obstante, saber que ese colega no iba a ser Mickey.

TERCERA PARTE

LEVANTAMIENTO DE PESAS

IN SITU

Kathryn Se sorprendió del rápido deterioro del progreso que había logrado en Napa.

En el equipo no había interacción y casi ninguna señal de disposición en comprometerse con otros, eso para Kathryn en otros equipos ya le había pasado.

También sabía que el único modo de neutralizar esa conducta sería adentrarse en el grupo y lograr que la sangre volviera a fluir. Ignoraba que estaba a punto de tocar una arteria.

Nick había convocado a una reunión especial para discutir una posible adquisición. Invitó a todo aquel que se interesara, pero dejó en claro que necesitaba a Kathryn.

Inició la reunión, la compañía se llama Green Banana, todos rieron, es una empresa de Boston que puede complementarnos o competir con nosotros. Pero considero que debemos de adquirirla.

Jeff dijo bueno que ganamos nosotros con esa adquisición, ganamos clientes, empleados, tecnología, . Cuantos clientes dijo Kathryn, ¡y es buena su tecnología? Preguntó Martín.

Nick contestó rápido, como unos veinte clientes y sus empleados son setenta y cinco personas, y todos en Boston, su tecnología parece buena para esos clientes.

Kathryn dijo me gustaría que a esta reunión hubiera asistido Mickey para saber que piensa del posicionamiento del mercado y de estrategia.

comentario, peor de que las cosas siguieran.

Kathryn dijo, que nuestra posición en dinero sea excelente , no significa que tengamos que gastarlo. A menos de que se trate de un claro ganador.

Nick.... con todo respeto que seas una excelente ejecutiva para dirigir reuniones y mejorar el trabajo en equipo, no significa que sepas del negocio, creo que debería dejar que Jeff y yo nos encarguemos de estas cosas.

Kathryn que no le gusto el comentario le dijo, quieres que el comentario lo haga en publico o en privado, Kathryn debía llamar al orden y no permitir que los subordinados fueran agresivos ni que pudieran sus comentarios dañar al grupo. Martín al ver la reacción de Kathryn se disculpo por tener otro negocio y salió, Kathryn pidió al resto del grupo que salieran y dijo a Nick.

Primero no debes de agredir a alguien ausente, no me importa que pienses de Mickey, pero es parte del grupo, Nick ante la presión dijo no tengo que hacer nada, no puedo seguir sentado mirando como este lugar...

Así que se trata de ti , a lo que Nick siguió me siento desperdiciado, estoy encargado del crecimiento de la infraestructura, de las fusiones y adquisiciones, y no hago nada ya que el consejo de Administración dice que....Kathryn comento Nick con tus comentarios estas fomentado las disfunciones del equipo, tienes que ayudar al equipo y no lo estas haciendo, Nick no es que quiera tu puesto pero...Kathryn dijo debes de decirle al grupo que te sientes desaprovechado, que has tenido que trasladar a tu familia...Pero no tiene relación con adquirir la compañía Green Banana, ambos sonrieron.. Nick continuó si no entienden porque necesitamos hacer cosas así, entonces....

Como vacilaba Kathryn terminó la idea, ¿ Entonces que? ¿Entonces te deberías marchar? ¿eso es lo que quieres dijo Nick?, no es lo que yo quiera es lo que tu quieras Nick, debes saber si es mas importante para ti ayudar al equipo ó progresar en tu carrera... Nick no contestó , se puso de pie y salió de la habitación.

FUEGOS ARIFICIALES

Alrededor de las dos de la tarde todos estaban sentados en la mesa de reuniones , todos excepto, Nick y JR. Kathryn miro su reloj e inició la sesión. En ese momento llegó Nick y se puso de pie y dijo me gustaría decir algo, todos se quedaron de una pieza, Nick ... Necesito desembuchar lo que siento, cuando llegue aquí pensé en desarrollarme, pero prácticamente no hago nada, en mi currículo no se verá que he hecho en los últimos dieciocho meses.

Pero creo que es hora de que encare la realidad de la situación y tome una decisión. Necesito un cambio. Necesito la manera de colaborar con el equipo y con esta empresa. Pero no estoy listo para irme ahora mismo.

Cuando estuvo Kathryn segura de que el equipo había digerido la magnitud de la situación y nada tenía que agregar, Kathryn rompió el silencio.

Cuando todo el grupo pensaba que iba a darse un abrazo entre Kathryn y Nick , Kathryn dijo, necesito hacer un anuncio: JR renunció anoche.

El silencio reinante se tornó ominoso. Pero duró apenas unos segundos. Martín fue el primero en reaccionar.

¿Qué? ¿Por qué? Kathryn. Según dijo que iba a asumir otra vez la vicepresidencia de Add Soft, y que vaciló Kathryn al decir esto. Dijo que no estaba dispuesto a perder el tiempo en reuniones dedicadas a problemas de la gente. Kathryn guardó silencio. Mickey dijo ¿alguien mas cree que ese asunto de construir un equipo ha ido demasiado lejos? ¿estamos mejorando ó empeorando las cosas? La tensión era legible parecía estar yéndosele de la mano la situación a Kathryn.

Cuando Martín intervino, quiero que sepan que no soporto los asuntos de la formación de equipos. Pero es la mierda mas grande que he escuchado, creo que JR tenía miedo de no saber como vender nuestros productos.

Jeff secundó a Martín, un día en el aeropuerto me dijo que nunca había vendido nada en un mercado que no existiera todavía.

Creo que se sentía presionado, las ventas las hemos hecho. Mickey intervino las han hecho Martín y Jeff, no creo que JR supiera verdaderamente.

Nick dijo bueno ya se ha marchado ahora que vamos a hacer, Carlos dijo Yo me puedo hacer cargo por mientras. Jan apreciamos mucho tu ofrecimiento, pero creo que en la sala hay otros con más tiempo y experiencia que tú en ventas. Miró a Jeff, ya sabéis que estoy dispuesto ha hacer lo que me pidáis, pero nunca he dirigido ventas ni cumplido cuotas en esa materia.

Nick, tu dirigiste operaciones en tu última empresa, opino Mickey. Y antes habías encabezado un equipo de ventas.

Martín dijo que entonces Nick debía romper su carrera de hombre de operaciones, que quería asumir un papel más corporativo, de liderazgo.

Nick , estaba impresionado que Martín recordará algo así.

Kathryn resistió la tentación de empezar a proponer a Nick. Jeff no pudo.

Vamos Nick si no aceptas tu , van a aceptar mi oferta.

Kathryn hizo un ademán hacia Nick como diciendo tiene razón.

Todo el mundo se reía cuando sonó la alarma contra incendio. Jan se palmeó la frente. Ahí se me olvido comentar que teníamos ensayo de incendio.

Gracias a Dios, ya nos veía a todos abrazándonos , agregó Martín, con su espiritual sentido de humor.

FILTRACIONES

En una ocasión se le dañó el ordenador a Kathryn, solicito que el personal de Informática el cual era reducido que se la repararan, fue Brendan uno de los empleados mas seleccionados que fue con Kathryn , Brendan comento, que la semana entrante se celebraría otra jornada, a lo que Kathryn celebro que los

colaboradores estuvieran enterados, pero lo que no le gustó fue el comentario que hizo en donde dijo que le gustaría observar como se comportaba Mickey respondiendo por sus actitudes.

Se preguntaba Kathryn cuantas personas mas sabrían lo que hacemos en las jornadas.

SEGUNDAS JORNADAS.

Kathryn empezó las jornadas con un discurso de apertura.

Contamos Con más dinero en caja, mejor tecnología y ejecutivos con más talento y experiencia, pero sin embargo nos estamos quedando atrás de nuestros competidores.

Kathryn empezó preguntando ¿qué habéis haber dicho, si lo has hecho, a vuestra gente acerca de las primeras jornadas.

Todos guardaron silencio y empezaron, Jeff, no comente nada a nadie.

Solo comente que hicimos una cantidad de ejercicios sensibileros... dijo Mickey. Martín, comente con mis ingenieros, quieren saber si estamos perdiendo el tiempo, o no y creo que merecen una explicación.

Jan intervino, me imagino que alguno de nuestros subordinados te dijo algo, en realidad fue uno de tus tres subordinados por quién formule la pregunta.

Mickey parecía estar gozando con la situación en la que se encontraba Jan.

Pero no se trata de nadie en particular, continuó Kathryn, solo deseo comprender como funcionan las cosas aquí.

Lo que les quiero decir es que intento saber si creéis que el equipo que formamos nosotros es tan importantes como los equipos que dirigís en sus departamentos.

Jan habló ¿así que te estás preguntando si confiamos a nuestros subordinados directos cosas que deberíamos mantener entre nosotros?

Kathryn asintió. Martín respondió, directo, Yo tengo mas confianza con mi grupo que aquí, probablemente en mi caso también, dijo Nick.

Jan también asintió con la idea de los demás, creo que soy una de las que mas integrada está a su equipo. Soy como la madre de mis colaboradores.

Cuando pasa que el equipo de gerentes no funciona integrado como equipo, puede que los colaboradores estén envueltos en un dilema. Puede crearse confusión acerca de cual es el primer equipo.

Sí, el equipo. Todo esto se relaciona con la última disfunción: poner los resultados del equipo por encima de los individuales. Vuestro primer equipo tiene que ser este.

Es bueno que tengan un equipo de colaboradores muy unido , pero su primer equipo debe ser este, ustedes se deben a los resultados del equipo.

Kathryn dijo, es difícil construir un equipo, pero debemos lograrlo.

Kathryn vio la duda reflejada en los rostros, ¿serían capaces de construir un equipo?

ARANDO

El grupo parecía listo para dejar a un lado sus temores, y Kathryn solo hizo una pregunta sencilla para poner en marcha el proceso:

¿Qué tal van las cosas?

Creo que no podemos negar que algo ha sucedido desde la última jornada.

¿Pero como estamos funcionando como equipo?

Creo que bien contesto Jan. Parece que avanzamos en la dirección correcta y que ésta claro que tenemos más conflictos productivos.

No se , dijo Carlos empiezo a tener mis dudas, porque dijo Kathryn, ¿ nuevo no se están tratando los grandes temas, y no quiero con esto remover cosas...

Kathryn que cosas, Carlos estamos dirigiendo los recursos hacia el lugar adecuado para que esto funcione.

Creo que tenemos demasiados ingenieros. Creo que podemos utilizar más recursos en ventas, marketing y consultoría, Martín iba a intervenir ya que sabía que el conflicto iba contra el, pero Mickey intervino, francamente no se que hacen la mitad de los ingenieros , Martín sintió que iban de nuevo, y a nadie pasó desapercibida su molestia.

Kathryn trato de aligerar el fuego, pero avivó el fuego y se dirigió a Martín, me imagino que estas cansado de que la gente ponga en duda nuestra inversión en ingeniería.

Martín con pasión comentó somos una empresa de tecnología debemos invertir en ella si queremos tener mas productos.

Martín , los ingenieros no invierten el dinero en jugar golf.

Nick , Martín no estamos diciendo que dudemos de tu capacidad, solo que tienes una opinión un poco sesgada.

Jan intervino y comento Martín no estamos poniendo en duda tu compromiso con la compañía .

Mickey se sumo a la charla Martín actúas como si dudáramos de tu inteligencia.

Mickey tratamos de establecer cuán buenos necesitan ser nuestros productos para triunfaren el mercado.

Kathryn abandonó su papel de mediadora y apoyo la perspectiva de Jan.

Martín no hay modo de que puedas imaginar esto tú solo, creo que no hay nadie con mas conocimientos y con mas perceptiva de la situación que tu.

Martín se defendió hasta que el mismo comento, parece ser que estoy cayendo en la quinta disfunción , anteponer los beneficios personales que los del equipo.

Kathryn comento creo que la situación no es tan desesperada, aclaró Nick, pero nos estamos acercando a ello.

Martin fue al tablero y dibujó un mapa de toda la organización, explicando lo que hacía cada uno y como se relacionaba. Sus compañeros estaban genuinamente asombrados tanto por lo mucho que ignoraban acerca de lo que sucedía en el área de ingeniería como por como se vinculaba todo.

Kathryn dio al grupo dos horas para que discutieran si expandir ó reducir los recursos asignados a ingeniería y de su uso en otras áreas.

Todos propusieron mejoras desde suspender productos, hasta postergar una línea por seis meses, otra que los ingenieros de proyectos se capacitaran para apoyar a ventas en demostraciones de los productos.

Kathryn propuso un descanso y que después de este regresarían para implementar el cambio.

RESPONSABILIZARSE

Kathryn no podía dejar que se perdiera el ritmo de la sesión, así que pidió a Nick que revisara los avances realizados para alcanzar la meta de dieciocho negociaciones.

Nick escribió en el tablero las cuatro propuestas: demostraciones de productos, análisis competitivos, entrenamiento de ventas y folletos del producto.

Martín comentó el proyecto de demostraciones, Carlos el análisis de la competencia., bueno con toda franqueza no he concretado una reunión, porque mucha de tu gente no está disponible y he estado ocupado ayudando a Martín con las demostraciones.

Nick decidió ser constructivo ¿y cuáles de tus subordinados no han estado disponibles? Solo dime quien necesita involucrarse más.

Kathryn dijo, ven aquí algún problema, Carlos ¿no crees que tendrías que haber hablado con él para resolver este problema antes de esta reunión? Carlos confesó que no había comenzado el análisis de la competencia. Carlos dijo Kathryn es uno de los vicepresidentes de la compañía y necesita establecer mejor sus prioridades y necesita presionar mejor a la gente de la organización que no responde a sus perspectivas.

Kathryn dijo a Carlos te estoy usando de ejemplo, a todos nos puede pasar, pero necesitamos presionar para lograr el objetivo y exigir el apoyo necesario para lograr un fin, se que eres un colaborador excelente.

Kathryn dijo sigamos con el punto número tres , el programa de entrenamiento de ventas. Nick dijo este es mío y vamos a un buen ritmo, he programado una sesión de dos días para mi gente y creo que todos vosotros deberías asistir también.

Nick les comentó la fecha del entrenamiento y dijo creo que todos deben asistir, ya que todos estamos comprometidos con las ventas.

Mickey se sintió molesto , la próxima semana tengo una reunión de marketing, debería asistir todos, que sentido tiene, le solicitaron, Nick le dijo que el asistiría, pero Mickey ni siquiera consideró el ofrecimiento, y dijo iré al entrenamiento de ventas , pero en la reunión de marketing solo necesito a Martin.

CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL

Nick pasó al cuarto punto de la lista. Bien ¿como van los folletos de producto? Estamos listos y saco algunos folletos de maletín y los mostró al grupo, Nick parecía incomodo debido a que algunos de los vendedores están pidiendo la

opinión de los clientes sobre estos folletos y van a quedar un poco desconcertados si ven que sus opciones no han sido tomadas en cuenta.

Mickey dijo mi personal conoce este asunto mejor que nadie en la compañía, pero si quieres podemos incluir alguno de tu equipo con nosotros. Nick se sintió molesto e insultado. Pero le dijo te enviaré una lista de tres o cuatro colaboradores que deberían ver esto

Jeff trato de suavizar el ambiente y elogió a Mickey, y esta dijo Bueno trabaje duro. Y es lo que hago mejor. A todos les molesto la falta de humildad de su colega.

Kathryn despidió a todo el mundo excepto a Mickey a la cual le pidió que se esperara.

LA CONVERSACIÓN

Cuando todo el mundo se había marchado y se cerró la puerta. Kathryn respiró profundamente y ataco el problema y dijo a Mickey, no creo que sirvas para este equipo . Y no creo que verdaderamente quieras estar aquí. Mickey parecía genuinamente sorprendida. Kathryn se sentía mucho mas cómoda con las cartas sobre la mesa. Había tratado con muchos ejecutivos, pero Mickey era más inteligente que el promedio., a que viene esto.

Kathryn dijo Mickey parece que no respetas a tus colegas. No está dispuesta a abrirse con a abrirse con ellos. En las reuniones tienes un impacto extraordinariamente desmotivador en ellos, y que los distrae, me incluyo entre los afectados. Mickey crees que no respeto a mis colegas, ellos no me respetan a mí. Mickey sintió la gravedad de su propia inculpación accidental. No aprecian mi experiencia que tengo en mi especialidad. Y luego no saben nada de marketing, de software.

Kathryn como crees que va a reaccionar el consejo cuando se entere que deje el equipo, en un mes has perdido a tu jefe de ventas y a tu jefe de marketing. No te preocupes dijo Kathryn, mi labor es construir un equipo, Mickey dijo y crees que sacándome del equipo vas a ayudar a la compañía.

Si, lo creo dijo Kathryn y honestamente creo que también será bueno para ti.

Porque preguntó Mickey, Kathryn dijo podrás buscar una compañía que se acomode a tu estilo, pero creo que será difícil si antes no te analizas a ti misma.

Kathryn le dijo quiero decir que pareces amargada, Mickey la interrumpió antes de que Kathryn pudiera continuar. Claro que esto es a cuanto Decisión Tech. Bueno Entonces sin duda , estarás mejor en otra parte. Kathryn creyó que se estaba haciendo cargo de la situación.

ULTIMA BATALLA

Mickey se retiró de momento, y después volvió y dijo, bueno no me puedes despedir, mi marido es abogado y creo no que os vaya a resultar fácil pleitear contra mi.

Kathryn no se dejo impresionar. Y no tienes que marcharte, Jamás he dicho eso, pero tienes que cambiar si quieres ser parte del equipo.

No creo que mi conducta sea el problema que hay aquí, claro que no es lo único... le contestó Kathryn, pero es uno muy concreto. No participáis en áreas fuera de tu departamento. No aceptas críticas de tus compañeros ni te disculpas cuando te sales del esquema. Uno de ellos es tu continuo entornar los ojos. Y esa observaciones groseras e irrespetuosas como llamar hijo de puta a Martin, tu falta de interés por asistir a los entrenamientos de ventas, aunque sea la principal prioridad de la empresa. O diría que todo eso sale bastante del esquema.

Mickey estaba desconcertada, solo miraba a Kathryn moviendo la cabeza, estuvo en silencio unos minutos y dijo, quiero tres meses de indemnización , el pago garantizado de mis opciones sobre acciones y una carta que ponga que he renunciado voluntariamente.

Kathryn ... no estoy segura de todo eso, pero trataré de conseguirlo.

¿sabes que tus muchachos están fastidiados, ¿verdad? Es probable que conmigo vayas a perder algunos de mis colaboradores. Kathryn que ya sabia del grupo de Mickey , pensó que ellos también descansarían de Mickey.

Mickey tomo su ordenador y se marchó.

ENFRENTAMIENTO

Cuando después del descanso volvió a la reunión se sentía muy bien, pero en absoluto preparada para lo que iba a suceder.

Donde esta Mickey, preguntó Nick sin darle tiempo de plantear el tema.

Kathryn ... Mickey no va a venir, deja la compañía. Todos se sorprendieron, pero quisieron saber por qué.

Kathryn...No me pareció que Mickey quisiera ajustar su conducta, y estaba dañando al equipo, así que le pedí que se fuera de la empresa.

Kathryn estaba sorprendida con las reacciones del equipo y enseguida improvisó una respuesta.

Buscaremos otro vicepresidente de Marketing, tenemos mucha gente valiosa en la organización para hacerse cargo hasta entonces., sencillamente le diremos a los empleados y a la prensa que Mickey se cambió de empresa. Si conseguimos actuar juntos y avanzar, los empleados y los analistas estarán tranquilos. Y me parece que la mayoría de la gente, especialmente los empleados no se sorprenderán mucho con esto.

LEVANTAMIENTO DE PESAS.

Por el resto de la tarde el ambiente se enrareció. Cuando terminaron y antes de partir Kathryn pidió a cada uno que dijeran lo que sentían con la partida de Mickey.

Los miembros del equipo se miraban unos a otros, como diciendo quién hablaría primero.

Nick... Solo me preocupa haber perdido a otro miembro del equipo.

Jan sé que era una persona difícil pero su trabajo era bueno, y el marketing es esencial en este momento.

Kathryn hizo una pausa y esperó que algún otro hiciera un comentario, entonces dijo, les voy a platicar una anécdota.

Durante el último trimestre de mi carrera acepté un trabajo como contratista en una conocida firma. Heredé un buen grupo de personas. Todos trabajaban duro. Había uno Fred que hacía más informes que ninguno, pero nadie lo aguantaba, varias veces el personal se quejó de él pero no les hice caso ni tomé acciones, no quise pelear con quien me rendía más, el rendimiento del departamento empezó a decaer paulatinamente, le día más trabajo a Fred y se quejó al principio, pero se las arregló para hacerse cargo. Entonces la moral empezó a decaer más, y el rendimiento decayó más, tomé una decisión y lo ascendí, a las tres semanas me renunciaron tres de mis siete analistas, y el departamento fue presa del caos. Mi jefe me mandó llamar para saber que estaba ocurriendo, le expliqué la situación de Fred.

Al día siguiente mi jefe tomó una decisión, ¿lo despidieron?, no me despidieron a mí. El grupo parecía sorprendido.

Me despidieron definitivamente.

Todos rieron.

Y que paso, supe que renunció pocas semanas más tarde y que contrataron a otra persona para que dirigiera el departamento. El rendimiento mejoró drásticamente un mes después de su salida, aunque el departamento tenía tres analistas menos.

Estas diciendo que la conducta de Fred era perjudicial, No, no la conducta de Fred, El problema era mi tolerancia. Despidieron a la persona correcta.

No quiero perder a ninguno de vosotros, es por eso que les he contado, lo que les he contado.

CONCENTRACIÓN

De regreso a la Oficina, el despido de Mickey causó más revuelo del que esperaban, los empleados estaban inquietos, es por eso que en la siguiente reunión se tuvo que discutir como iban a reemplazar al Jefe de Marketing. Hubo una muy buena discusión, pues debían encontrar la persona adecuada, les dijo entrevistaremos a candidatos y nos ocuparemos de encontrar a alguien que demuestre confianza, participe en los conflictos y en las decisiones del grupo, que responsabilice a sus compañeros y se centre en los resultados del equipo y no en su propio ego.

Kathryn pidió a Jeff que encabezara la búsqueda de un nuevo Jefe de Marketing, pasó a ventas, Nick informó de lo avanzado con algunos clientes y que algunas regiones del país necesitaban apoyo.

Jan sabía que Nick estaba pidiendo dinero. No quiero agregar más gastos.

Nick y Jan discutieron acaloradamente, Jan comentó que posiblemente la salida de Mickey no había sido la respuesta a la falta de funcionamiento del equipo, Kathryn ... no lo que pasa es que ahora si estamos discutiendo por problemas

concretos. Es tu trabajo., Jan necesitamos que expongas bien este asunto para poder tomar una decisión correcta.

Lo más importante que hizo Kathryn fue la reacción que obtuvo. Por más resistencia que provocaran en su momento, nadie ponía en duda que debían hacer lo que Kathryn les obligaba a hacer. Parecía haber un genuino sentido de propósito colectivo.

CUARTA PARTE

TRACCION

COSECHA

Aunque la última jornada de Kathryn en Napa Valley tuvo una atmósfera diferente, empezó con el acostumbrado discurso.

Contamos con un grupo de ejecutivos con más experiencia que el de nuestros competidores. Tenemos más dinero disponible que cualquiera de ellos. Gracias a Martin y su equipo contamos con mejor tecnología básica. Y contamos con un consejo de Administración que dispone de mejores conexiones que ningún otro. Pero a pesar de eso estamos detrás de dos de nuestros competidores en términos de ingresos y de crecimiento de clientes. Y Creo que todos sabemos por qué.

Nick ... Kathryn ya estaría bien que dejaras de decir ese discurso.

Kathryn ... lo dejaré de decir cuando ya no sea necesario. Pero seguimos a la zaga de dos de nuestros competidores. Y todavía no estamos donde debiéramos estar como equipo.

Kathryn dibujo en el tablero el triángulo y escribió allí las cinco disfunciones.

¿Cómo lo estamos haciendo? Preguntó entonces. Finalmente habló Jeff.

Sin duda confiamos más unos en otros que hace un mes.

Llevamos mejor los conflictos , aunque no puedo decir que me haya acostumbrado a ellos.

En cuanto al compromiso ... intervino Nick , creo que definitivamente hemos empezado a aceptar objetivos y cumplimientos. Eso no es problema . Pero el paso siguiente , la responsabilidad mutua, me preocupa.

Porque no estoy seguro de que nos podamos encarar si alguien no cumple. Fue Martin el que dijo, yo estoy seguro de encararlo, no creo que pueda soportar la vuelta a como eran las cosas en el pasado.

Nadie saldrá de esta empresa si no la hacemos funcionar.

Kathryn ... está muy bien todo lo que dicen, pero todavía los resultados no son tangibles, necesitaremos mas que unas semanas de cambio.

He visto a muchos grupos retroceder, a pesar de estar mejor que nosotros.

Kathryn ... se sentía incomoda por aguar la fiesta, pero la tranquilizaba el haberles preparado par el mal.

Esos dos días trabajaron con una actitud cooperativa y otras veces arrojándose al cuello, peor encararon los problemas de trabajo y los resolvieron.

El equipo, parecía continuar unido y ya no se iba cada uno por su cuenta como en las primeras jornadas. Eran más ruidosos que nunca y uno de los sonidos que más ruidosos que nunca y uno de los sonidos que más escuchaba era la risa.

PRUEBAS DE CORAJE

Tres meses después de las últimas jornadas, Kathryn convocó a su primera reunión trimestral de dos días del cuerpo directivo en un hotel local.

El nuevo de vicepresidente de marketing, Joseph Charles , se había incorporado a Decisión Tech hacía una semana.

Kathryn inició con una noticia, recuerdan a Green Banana , ¿ la empresa que queríamos comprar el trimestre pasado?

Bueno Nick sin duda tenía razón , cuando dijo que probablemente sería un competidor, bueno pues ahora nos quieren comprar.

Están haciendo una propuesta muy atractiva que nos haría ganar a todos mucho dinero, ¿y que es lo que dice el consejo de administración?, que lo deja en nuestras manos dijo Kathryn, todos guardaron silencio, hasta que se paró Martin .

No, no estoy de acuerdo de ningún modo voy a abandonar todo esto y entregarlo en bandeja a una compañía cuyo nombre es el de una fruta que no ha madurado.

Jan intervino, creo que no debemos de dejar pasar esta oferta, hay que razonarlo bien. Jeff se sumo a la directora de finanzas.

Porque quiere el consejo dejarlo en nuestras manos, porque quieren saber si estamos realmente comprometidos con la compañía, parece una prueba para saber si tenemos coraje.

Voto en contra dijo Carlos, que hablaba por primera vez en la reunión.

Kathryn al ver la reacción del grupo, cambio el rumbo de la reunión, retomando a grandes temas pendientes.

El equipo explicó al nuevo integrante Joseph, las cinco disfunciones, el resto del día se entablaron grandes polémicas y se tomaron grandes decisiones, todas en consenso.

Al terminar la reunión Joseph estaba convencido que había ingresado al equipo ejecutivo más insólito e intenso que había conocido, y ansiaba formar parte de él.

LA MARCHA

En el transcurso del año siguiente, Decisión Tech aumentó drásticamente sus ventas y cumplió con su meta de ingresos en tres de los cuatro trimestres. La Compañía se situó en empate virtual en la posición número uno de su sector, solo le faltaba distanciarse de su principal competidor.

Kathryn ante el incremento que habían tenido de personal a doscientos cincuenta empleados, y ocho personas en el nivel directivo, pensó que era el momento de reducir el equipo directivo, ya que era imposible manejarlo y tener reuniones productivas.

Nick volvería a asumir las funciones de director general, Carlos y el nuevo jefe de ventas dependerían de Nick y ya no de la directora general. Recursos Humanos dependería de Jan, lo que dejaba a Kathryn con cinco ejecutivos. Martin, jefe de tecnología, Jan, jefe de Finanzas, Nick, Director General, Joseph, como vicepresidente de Marketing, Jeff como vicepresidente de Desarrollo de Negocios.

En la próxima reunión ya no asistió Jeff, y todos se preguntaron en donde estaría, Kathryn dijo, Jeff, ya no vendrá a estas reuniones, Martin dijo ¿no lo habrás despedido?, no es que Jeff queda a las ordenes directas de Nick, lo comentamos con Jeff y estuvo de acuerdo.

Jan no se pudo contener y preguntó, creo que Nick no estará contento de tener en su equipo a Jeff, Nick ... Asintió, confirmando, Jan prosiguió: no crees que estas afectando a Jeff con esta decisión, Kathryn continuó, no porque Jeff fue el que propuso esto el cree que es lo mejor para el equipo, yo trate de convencerlo y no quiso aceptar, Creo que estamos en deuda con Jeff y con todos en esta compañía : Esto tiene que funcionar. Empecemos.

EL MODELO

Construir un equipo cohesionado es difícil, pero no es complicado. De hecho, la sencillez es crucial, ya sea que se lidere un equipo ejecutivo en una empresa multinacional, en un pequeño departamento dentro de una organización mayor o incluso si se es parte de un equipo que necesita mejorar.

VISION DE CONJUNTO

Los directores generales y sus equipos han permitido distinguir dos verdades que parecen decisivas.

En primer lugar, el genuino trabajo en equipo sigue siendo en las organizaciones algo tan elusivo como siempre ha sido.

En segundo lugar, las organizaciones no logran trabajar en equipo porque involuntariamente caen presas de cinco disfunciones de un equipo.

Este es un modelo interrelacionado y convierten en potencialmente letal para el equipo el fallo en cualquiera de esos cinco aspectos.

1.- AUSENCIA DE CONFIANZA, entre los miembros del equipo, esto surge, esencialmente por su falta de disposición para ser vulnerables.

2.- TEMOR AL CONFLICTO, Los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno apasionadamente.

3.- LA FALTA DE COMPROMISO. Sin airear sus opiniones en el curso de un debate abierto y apasionado, en escasas ocasiones los miembros del equipo aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas.

4.- EVITACION DE RESPONSABILIDADES. Sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente mas centrada y entusiasta suele vaciarse.

5.- LA FALTA DE ATENCIÓN A LOS RESULTADOS. Ocurre Cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de la carrera personal) o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo.

Otro entender a este modelo es adoptar el enfoque opuesto...positivo...e imaginar como se conducen los miembros de un equipo verdaderamente cohesionado.

- 1.- Confían los unos en los otros.
- 2.- Participan en conflictos por ideas sin filtrarlos.
- 3.- Se comprometen con decisiones y planes de acción.
- 4.- Se responsabilizan mutuamente por el cumplimiento de esos planes.
- 5.- Se centran en el logro de resultados colectivos.

EVALUACIÓN DEL EQUIPO.

- 1.- Los miembros del equipo discuten los problemas apasionadamente y sin prevenciones.
- 2.- Los miembros del equipo señalan las deficiencias y conductas improductivas de cada uno.
- 3.- Los miembros del equipo saben en que están trabajando los otros.
- 4.- Los miembros del equipo se disculpan en el acto y con toda sinceridad cuando dicen o hacen algo inadecuado.
- 5.- Los miembros del equipo confiesan abiertamente sus debilidades y errores.
- 6.- Los miembros del equipo están dispuestos a sacrificar .
- 7.- Las Reuniones del equipo son apasionantes, no aburridas.
- 8.- Los miembros del equipo se marchan de las reuniones confiados en que sus compañeros están por completo comprometidos con las decisiones que se acordaron.
- 9.- La moral se deteriora significativamente cuando no se logran las metas.
- 10.- Durante las reuniones del equipo, los asuntos más importantes y difíciles se ponen sobre la mesa para ser resueltos.
- 11.- A los miembros del equipo les preocupa seriamente la perspectiva de defraudar a sus compañeros.
- 12.- Los miembros del equipo conocen la vida personal de cada uno y se sienten cómodos conversando sobre ella.
- 13.- Los miembros del equipo terminan sus debates con resoluciones claras y específicas y decisiones de actuar.
- 14.- Los miembros del equipo desafían unos a otros acerca de sus planes y planteamientos.

LAS CINCO DISFUNCIONES DE UN EQUIPO

“PATRICK LENCIONI”

15.- Los miembros del equipo no tiene prisa en destacar sus propias contribuciones, pero señalan las de los demás sin perdida de tiempo.

Puntuaciones.

Combine sus puntuaciones de las afirmaciones anteriores como se indica a continuación.

DISFUNCIÓN 1

AUSENCIA DE CONFIANZA

Afirmación 4

Afirmación 6

Afirmación 12

DISFUNCION 2

TEMOR AL CONFLICTO

Afirmación 1

Afirmación 7

Afirmación 10

DISFUNCIÓN 3

FALTA DE COMPROMISO

Afirmación 3

Afirmación 8

Afirmación 13

DISFUNCION 4

EVITACION DE LAS RESPONSABILIDADES

Afirmación 2

Afirmación 11

Afirmación 14

DISFUNCIÓN 5

FALTA DE ATENCIÓN A LOS RESULTADOS.

Afirmación 5

Afirmación 9

Afirmación 15

Una puntuación del 8 ó 9 indica que probablemente que la disfunción no es un problema en su equipo.

Una puntuación del 6 ó 7 indica que la disfunción puede ser un problema.

Una puntuación del 3 a 5 indica probablemente que hay que afrontar la disfunción.

Independientemente de la puntuación, es importante tener presente que un equipo requiere constante trabajo, porque sin el incluso los mejores son presa de las disfunciones.

COMPRENDER Y SUPERAR LAS CINCO DISFUNCIONES

DISFUNCIÓN 1 AUSENCIA DE CONFIANZA

PAPEL DEL LIDER.

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 a 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 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 la vulnerabilidad para manipular las emociones de los otros.

DISFUNCIÓN 2 TEMOR AL CONFLICTO

PAPEL DEL LIDER

Uno de los mayores retos 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.

DISFUNCIÓN 3. FALTA DE COMPROMISO

PAPEL DEL LIDER.

Más que cualquier otro miembro del equipo, el líder debe sentirse cómodo ante la perspectiva de adoptar una decisión que finalmente puede resultar equivocada. 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.

DISFUNCIÓN 4 . EVITACION DE LAS RESPONSABILIDADES

PAPEL DEL LIDER.

Uno de los desafíos más difíciles de un líder que quiere inculcar la obligación de pedir responsabilidades en un equipo es alentar a permitir que el equipo sirva como primer y primordial mecanismo de exigencia de pedir cuentas.

Una vez que el líder ha creado una cultura de pedir responsabilidades al equipo, debe estar dispuesto sin embargo a ser el árbitro final de la disciplina si el equipo falla.

Debe quedar claro que 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.

DISFUNCIÓN 5. FALTA DE ATENCIÓN.

PAPEL DEL LIDER.

El líder debe de 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 los verdaderos aportes al logro de las metas del grupo.

