

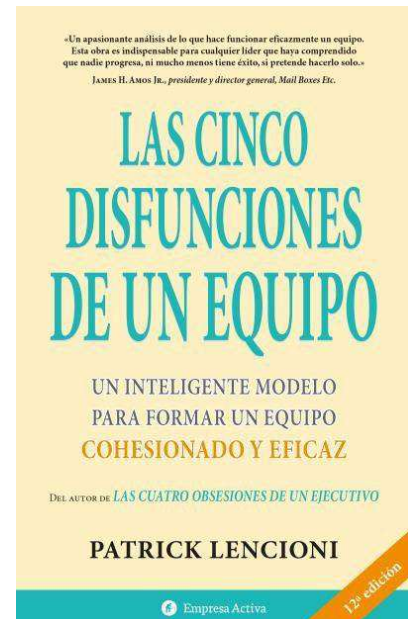
Las cinco disfunciones de un equipo

Patrick Lencioni

Las cinco disfunciones de un equipo describe las causas fundamentales de disfunción en los equipos y las claves para superarlas. Contrario a lo que popularmente se cree, las causas de la disfunción son identificables y curables. Sin embargo, no mueren fácilmente. Hacer que un equipo sea funcional y esté unido requiere cierta valentía y disciplina, que muchos grupos no poseen.

Kathryn Petersen, directora ejecutiva de Decision Tech, se enfrenta a un importante reto: unir a un equipo tan disfuncional que amenaza con destruir a toda la compañía. ¿Tendrá éxito? ¿Será despedida? ¿Fracasará la compañía? El relato sirve como recordatorio atemporal de que el liderazgo requiere tanto coraje como perspicacia.

A lo largo de la historia, el autor revela las cinco disfunciones por las que a los equipos, incluso los mejores, les cuesta trabajar juntos. Describe un modelo y pasos accionables que se pueden usar para superar estos obstáculos y construir un equipo cohesionado y eficaz. Un mensaje poderoso pero simple para todos aquellos que quieren ser líderes de un equipo excepcional.



Sobre el Autor

Patrick Lencioni es fundador y presidente de The Table Group, una consultora organizacional de San Francisco. Es el autor de 11 libros, que han vendido más de 5 millones de copias y se han traducido a más de 30 idiomas, entre ellos Las Cuatro Obsesiones de un Ejecutivo Extraordinario y The Five Temptations of a CEO (Las Cinco Tentaciones de un CEO).

En los últimos 15 años, se ha dirigido a millones de personas en conferencias y eventos, en todo el mundo, hablando sobre liderazgo y salud organizacional. The Wall Street Journal lo citó como "uno de los oradores más solicitados en Estados Unidos". Ha participado en numerosas publicaciones, entre ellas Harvard Business Review, Fortune, Fast Company, USA Today, The Wall Street Journal y Business Week.

Antes de fundar The Table Group, Patrick Lencioni trabajó en Bain & Company, Oracle Corporation y Sybase. Actualmente vive en la bahía de San Francisco con su esposa y cuatro hijos.

Resumen

Con el libro y en este resumen aprenderás:

- Los principios fundamentales sobre el trabajo en equipo
- Cuáles son las cinco disfunciones que amenazan a los equipos
- Cómo superar esas disfunciones y construir un equipo cohesionado y eficaz



Disfunción 1: Falta de confianza

La primera disfunción es la falta de confianza entre los miembros del equipo. Esto se debe, básicamente, a su falta de voluntad para ser vulnerables dentro del grupo. Si los miembros del equipo no son genuinamente transparentes, el uno con el otro, sobre sus errores y debilidades, será imposible construir una base para la confianza de todo el equipo.

Confianza es una palabra compleja que puede significar muchas cosas diferentes. En este contexto, la confianza va más allá de la confianza en la capacidad de predecir cómo actuarán los compañeros de equipo en una situación o circunstancia determinada, va más allá de confiar en el desempeño de un compañero de equipo. Confianza es confiar en que los compañeros de equipo no te clavarán un cuchillo en la espalda tan pronto como te des la vuelta.

En el contexto de un equipo, significa que se confía en que cada miembro tiene buenas intenciones. Esto genera la sensación de que no se necesita ser demasiado cauteloso o aprensivo con los compañeros de equipo.

Este tipo de confianza permite a los miembros del equipo ser honestos sobre sus deficiencias, admitir errores y pedir ayuda cuando es necesario. Gracias a que confían el uno en el otro,

los compañeros de equipo pueden poner toda su atención en la tarea que tienen entre manos, sin preocuparse de qué maniobra política pueda estar desarrollándose a sus espaldas.

"El trabajo en equipo comienza con la generación de confianza".

Diferencias entre equipos con y sin confianza	
Miembros de un equipo con falta de confianza	Miembros de equipos donde existe confianza
<ul style="list-style-type: none"> ● Ocultan sus debilidades y errores ● No piden ayuda, ni ofrecen comentarios constructivos ● No ofrecen ayuda fuera de sus áreas de responsabilidad ● Llegan a conclusiones sobre las intenciones y aptitudes de los otros sin confirmarlas ● No reconocen, ni aprovechan las habilidades y experiencias de los demás ● Pierden tiempo y energía creando estrategias políticas ● Se generan rencores ● Evitan reuniones y buscan excusas para evitar pasar tiempo juntos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Admiten debilidades y errores ● Piden ayuda ● Aceptan críticas y aportaciones sobre sus áreas de responsabilidad ● Se permiten mutuamente el beneficio de la duda antes de llegar a una conclusión negativa ● Asumen riesgos al ofrecer feedback y ayuda ● Aprecian y aprovechan las habilidades y experiencias de los demás ● Concentran el tiempo y la energía en cuestiones importantes ● Ofrecen y aceptan disculpas sin dudar ● Buscan oportunidades para trabajar en equipo

Lograr este nivel de confianza es difícil en un contexto empresarial porque las organizaciones enseñan a las personas a competir y a proyectar una imagen invulnerable. Pero no es imposible.

¿Cómo se construye la confianza en un equipo? Lamentablemente, la confianza basada en la vulnerabilidad no se consigue de la noche a la mañana. Se necesitan experiencias compartidas a lo largo tiempo y un profundo conocimiento de cada uno de los miembros del equipo. Sin embargo, centrandose y poniendo empeño en ello, se puede acelerar drásticamente el proceso y lograr la confianza en un tiempo relativamente corto.

"Los compañeros de equipo deben sentirse cómodos siendo vulnerables el uno con el otro"

Cómo fomentar la confianza del equipo:

Estos ejercicios ayudan a las personas del equipo a alcanzar esta etapa de confianza:

- **Historias personales:** los miembros del equipo se turnan para responder algunas preguntas básicas sobre sus vidas y experiencias, como por ejemplo: ¿Cuántos hermanos y hermanas tienes? ¿Dónde creciste? ¿Cuál fue tu primer trabajo? ¿Cuál es tu experiencia más memorable? Este ejercicio permite a los miembros del equipo llegar a conocerse a nivel más personal.

- **Ejercicio de eficacia del equipo:** cada miembro del equipo señalan el talento, la habilidad o la aptitud más importante que cada uno de sus compañeros aporta al trabajo del equipo, y una cosa que debe mejorar para ayudar al equipo aún más.
- **Perfil de personalidad:** algunas pruebas de perfil de personalidad y comportamiento, como el Cuestionario Myers-Briggs, pueden ser bastante útiles para entenderse unos a otros y generar empatía.
- **Evaluación de 360º:** son muy beneficiosas, pero difíciles de usar cuando la confianza en un equipo es baja porque requieren que las personas se juzguen mutuamente y ofrezcan críticas útiles. Requieren cierto grado de confianza previa para comenzar a utilizarlas.
- **Actividades de team building:** combinadas adecuadamente con otras actividades y trabajo constante de desarrollo del equipo, pueden contribuir a la cohesión y la confianza.

Rol del líder: Lo más importante que el líder debe hacer para fomentar la confianza dentro del equipo es ser el primero en demostrar su vulnerabilidad.

El fracaso en la construcción de confianza dentro del equipo propicia la segunda disfunción, el temor al conflicto.

Disfunción 2: Temor al conflicto

Toda las relaciones necesitan conflictos para seguir creciendo. El conflicto es un “mal” necesario. Pero las buenas y malas confrontaciones son muy diferentes. Los buenos enfrentamientos son honestos, abiertos y están orientados a un objetivo. Las malas confrontaciones se convierten en concursos de ego.

Incluso en un conflicto constructivo, la gente puede perder su temperamento, pero si se dicen algo hiriente u ofensivo, rápidamente se arrepienten. Para que las confrontaciones sean más útiles y frecuentes, es necesario que todos acepten la idea de que el conflicto es necesario.

Diferencias entre	
Equipos que temen al conflicto ...	Equipos que participan en conflictos ...
<ul style="list-style-type: none"> ● Tienen reuniones aburridas ● Se generan situaciones donde los ataques personales prosperan ● Ignoran temas controvertidos que son críticos para el éxito del equipo ● No aprovechan todas las opiniones y perspectivas de los miembros del equipo ● Pierden tiempo y energía en gestionar relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tienen reuniones animadas e interesantes ● Extraen y explotan las ideas de todos los miembros del equipo ● Resuelven problemas reales rápidamente ● Minimizan las apariencias y politiquero ● Ponen temas críticos sobre la mesa para su discusión

Cómo fomentar el no temer al conflicto:

- **Ejercicio de buscar desacuerdos:** los miembros del equipo acuerdan buscar áreas de desacuerdo, las señalan y se obligan a trabajar sobre ellas.
- **Dar permiso para participar:** los miembros del equipo que no están acostumbrados al conflicto pueden ser tímidos. Reconoce cuando un conflicto está comenzando. Interrumpe y recuerda a las partes en conflicto que lo que están haciendo es bueno, útil y necesario.
- **Cuestionario de personalidad y comportamiento:** el Instrumento Thomas-Kilmann de modos de conflicto (TKI) permite a los miembros del equipo comprender las inclinaciones naturales en torno al conflicto para que así puedan tomar decisiones más estratégicas sobre qué enfoques son los más apropiados en diferentes situaciones.

Rol del líder: es clave que el líder demuestre moderación cuando las personas se involucran en un conflicto y permita que la resolución se produzca de forma natural.

Disfunción 3: Falta de compromiso

Los equipos trabajan eficazmente cuando todos los miembros se respaldan y se comprometen con los objetivos. Sin compromiso, los esfuerzos se disipan, el trabajo no es trabajo en equipo y los miembros tienden a enfocarse en objetivos individuales.

Diferencias entre	
Un equipo que no se compromete	Un equipo que se compromete
<ul style="list-style-type: none"> ● Se genera ambigüedad sobre la dirección y prioridades ● Se dejan escapar oportunidades debido a un análisis excesivo y demoras innecesarias ● Existe falta de confianza y miedo a fallar ● Se repiten discusiones y decisiones una y otra vez ● Se alientan las dudas entre los miembros del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe claridad sobre la dirección a seguir y las prioridades ● Todo el equipo está alineado en torno a objetivos comunes ● Se desarrolla la capacidad de aprender de los errores ● Se llegan a aprovechar las oportunidades antes que los competidores ● Avanza sin vacilar ● Cambia de dirección sin titubeos ni culpa

Técnicas y herramientas para construir compromiso:

- **Decisión por consenso:** la toma de decisiones por consenso involucra a todos. Naturalmente, si las personas no están de acuerdo con una acción o visión, estarán menos contentas con la decisión final. Pero una decisión consensuada permite que todos sean escuchados y exige que todos respalden y se comprometan con la decisión final. El líder no debe presentar una solución y exigir asentimiento. Al

reconocer las áreas de desacuerdo, los miembros del equipo podrán encontrar una solución aceptada por todos.

- **Fiabilidad:** entendiendo que no tomar "ninguna decisión" es el peor resultado posible, los miembros del equipo confían en la decisión, sea lo que sea, como la mejor alternativa. Una decisión clara, cierta y confiable, supera la procrastinación y el aplazamiento, y los miembros del equipo se comprometen.
- **Conclusión:** utiliza un breve resumen al final de cada reunión para resumir cada decisión o resolución, de modo que los miembros puedan entender y comunicarse con los demás. A menudo, el resumen revela un desacuerdo o una diferencia en la comprensión sobre lo que el equipo ha acordado hacer. Abordar esas discrepancias ayuda a construir el compromiso.
- **Establecer plazos:** establecer una fecha determinada para completar tareas es una forma de garantizar que las personas se comprometan (especialmente si el equipo tiene un espíritu de responsabilidad).

"Una de las mejores herramientas para garantizar el compromiso es el uso de plazos claros cuando se toman decisiones"

- **Análisis de escenarios:** los miembros discuten varios escenarios mientras intentan resolver un problema. Ver el peor escenario posible puede ayudarles a comprometerse con algo mejor.
- **Comprometerse con cosas pequeñas:** tomar decisiones y comprometerse con ellas cuando hay poco en juego ayuda a construir el músculo de compromiso para atacar, después, problemas más grandes y de mayor peso.

"El compromiso es una función de dos factores: claridad y aceptación"

El rol del líder: debe sentirse cómodo con la idea de tomar una decisión aunque finalmente resulte ser incorrecta, debe promover que el grupo cierre temas y cumpla con los plazos establecidos.

Disfunción 4: Evadir la responsabilidad

Cuando los miembros del equipo no se sienten cómodos apoyándose unos a otros y señalando problemas o deficiencias, el equipo no puede progresar. Un miembro del equipo puede desconocer un problema y necesitar el feedback de los otros. La presión de grupo correctamente dirigida y expresada es una fuente de apoyo y aliento.

Diferencias entre

Equipos que evaden la responsabilidad	Equipos que se responsabilizan
<ul style="list-style-type: none"> • Se genera resentimiento entre los miembros del equipo que tienen diferentes estándares de desempeño • Alienta la mediocridad • No se cumplen las fechas de entrega • Pone una carga excesiva en el líder del equipo como la única fuente de disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura que los que tienen peor rendimiento sientan presión para mejorar • Identifica problemas potenciales rápidamente, cuestionándose los enfoques de los demás sin dudar • Establece respeto entre los miembros del equipo que cumplen con los mismos altos estándares • Evita la burocracia excesiva alrededor de la gestión del rendimiento y acciones correctivas

Para generar responsabilidad, se debe:

- **Fijar objetivos y responsabilidades claras:** no se debe dejar lugar a dudas sobre lo que el equipo está tratando de lograr y quién debe hacer qué tareas para lograrlo.
- **Hacer simples chequeos y regulares:** las revisiones e informes de progreso ayudan a motivar el desempeño y ayudan a los miembros del equipo a apoyarse unos a otros en sus responsabilidades
- **Ofrecer recompensas de equipo:** se crea cohesión y un propósito común al basar las recompensas en los logros del equipo en lugar de en el rendimiento individual.

"El enemigo de la responsabilidad es la ambigüedad"

El rol del líder: alentar y permitir que el equipo sea el primer y principal mecanismo de responsabilidad y ente al que rendir cuentas.

Disfunción 5: No centrarse en los objetivos

Cuando los miembros no persiguen un objetivo común o cuando se centran en objetivos personales, el equipo pierde. Para mejorar el rendimiento, es necesario que los miembros se comprometan públicamente a lograr los objetivos del equipo.

Diferencias entre	
Equipo no enfocado en los resultados	Equipo enfocado en resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Se estanca / no crece • Rara vez derrota a los competidores • Pierde a los empleados orientados a los logros 	<ul style="list-style-type: none"> • Conserva a los empleados con orientación al logro • Minimiza el comportamiento individualista

<ul style="list-style-type: none">● Alienta a los miembros del equipo a enfocarse en sus propias carreras y metas individuales● Se distrae fácilmente	<ul style="list-style-type: none">● Se beneficia de los que subyugan sus propios objetivos / intereses por el bien del equipo● Evita las distracciones
--	---

Cómo ayudar a que el equipo se enfoque en los resultados:

- **Hacer públicas las metas:** los equipos que están dispuestos a comprometerse públicamente con resultados específicos tienen más probabilidades de trabajar apasionadamente para lograr esos resultados.
- **Vincular recompensas con los resultados:** se debe recompensar a los miembros del equipo cuando logren sus objetivos, y no recompensar si no se cumplen los resultados.

Rol del líder: el líder debe ser selectivo y objetivo, y reservar recompensas y reconocimiento para aquellos que hacen contribuciones reales al logro de los objetivos del equipo.

Plan de acción

Cuestionario de diagnostico

Utiliza el siguiente cuestionario para comprobar la “salud” de tu equipo. Cada miembro del equipo deber rellenarlo.

	Habitualment e	A veces	Casi nunca
1. Los miembros del equipo expresan sus ideas sin miedo o reserva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Los miembros del equipo señalan las deficiencias o problemas de los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Los miembros del equipo entienden las responsabilidades de cada persona y saben cómo aporta valor al trabajo del equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los miembros del equipo sinceramente dicen “lo siento” si han ofendido a otro miembro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Los miembros del equipo abandonan sus intereses personales para perseguir los objetivos del equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Los miembros del equipo admiten libremente cuando han cometido un error o tienen una habilidad débil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Las reuniones de equipo son interesantes, no aburridas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Después de cada reunión, los miembros del equipo están seguros de que han llegado a un acuerdo, incluso después del debate, y de que todos se hayan registrado en la misión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Si el equipo no logra sus objetivos, la moral sufre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Las reuniones del equipo abordan problemas críticos, incluso si son difíciles de discutir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Los miembros del equipo se preocupan por decepcionar a sus compañeros de equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Los miembros del equipo son conscientes de las vidas de los demás y hablan de ellos fácilmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Los miembros del equipo finalizan las discusiones con decisiones firmes y tareas procesables para realizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Los miembros del equipo cuestionan y discuten entre ellos para determinar tácticas y planos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Los miembros del equipo se elogian libremente entre sí, pero objetan el reclamo de crédito individual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Puntuación:

Si la respuesta es, "habitualmente", asigna tres puntos, "A veces", dos puntos y "casi nunca", un punto.

Falta de confianza		Temor al conflicto		Falta de compromiso		Evadir la responsabilidad		No centrarse en los objetivos	
4		1		3		2		5	
6		7		8		11		9	
12		10		13		14		15	
Total									

En cada área, una puntuación de 8 o 9 significa que tu equipo no tiene un problema con esta disfunción; una puntuación de 6 o 7 sugiere la posibilidad de un problema y una puntuación de 3 a 5, el equipo presenta una disfunción en esta área.

Plan de acción para superar disfunción 1: Falta de confianza

Ejercicio de historias personales

Realiza el ejercicio de historias personales con todo el equipo. Reúne al equipo, a ser posible en un entorno más informal del habitual (fuera de la oficina) Un par de horas podría ser suficiente, pero se puede aprovechar para realizar otras actividades de team building, tomando media jornada o una jornada entera.

Propón una serie de preguntas o temas. Estas son algunas sugerencias:

Número de hermanos
 Ciudad natal
 Retos de la infancia
 Hobbies favoritos
 El primer trabajo
 El peor trabajo
 Tu mejor virtud
 Tu punto de mejora
 Algo sobre tí que nadie del equipo sabe

Escoge otros temas y preguntas según lo que consideres oportuno, teniendo en cuenta el nivel de confianza que tiene el equipo. El objetivo es fomentar esa confianza, conociéndose mejor, debería salir información nueva y no deben de suponer una amenaza.

Reuniones periódica para construir confianza

Planifica reuniones periódicas y dinámicas de grupo con el objetivo de fomentar la confianza. Algunas se pueden programar como parte de la agenda de una reunión, otras estarán exclusivamente orientadas a la generación de confianza dentro del equipo.

Periodicidad	Objetivo	Participantes	Actividad	Fecha	Evaluación de la reunión

Plan de acción para superar disfunción 2: Temor al conflicto

Formación sobre el conflicto

Reúne al equipo para explicar los beneficios de no temer al conflicto. Realiza una pequeña formación sobre lo que es el conflicto, o contrata un experto sobre el tema, para hablarle al equipo sobre ello.

Utiliza el Instrumento Thomas-Kilman de modos de conflicto (TKI)



Si el equipo entra en conflicto, analiza el problema.

Primero identifica el problema principal del conflicto y los obstáculos que impiden resolverlo. Dibuja un círculo en el centro de una pizarra. Escribe dentro el problema que quieres resolver.

Rodea esa "definición del problema" de cuatro círculos concéntricos, como una diana.

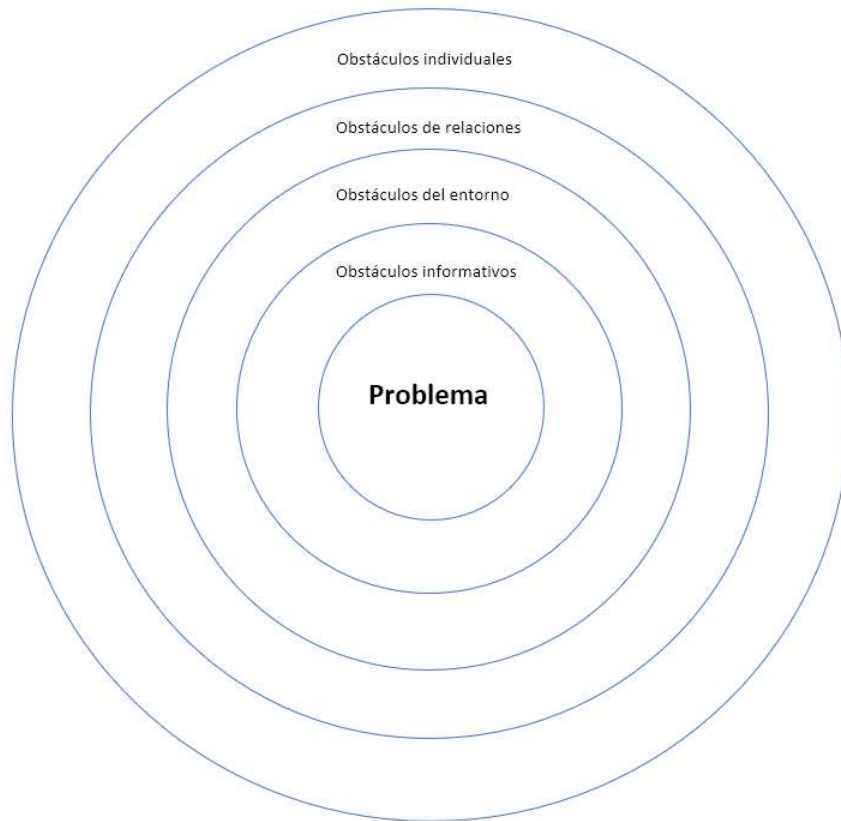
En el primer círculo más cercano al centro, escribe "obstáculos informativos", como los hechos que faltan y que bloquean la solución.

En el siguiente círculo, escribe "obstáculos del entorno", los retos como no tener suficiente espacio o tiempo.

En el tercer círculo, escribe "obstáculos de relaciones", las dificultades que surgen del modo como se relaciona la gente, especialmente cuando la historia o un contexto mayor produce discrepancias.

Por último, en el círculo más amplio, escribe "obstáculos individuales".

Identifica los factores que aportan algo a cada círculo y trabaja en conjunto para romper los círculos externos y resolver el problema principal.



Plan de acción para superar disfunción 3: Falta de compromiso

Haz partícipe al equipo de la toma de decisiones

Se puede comenzar por decisiones pequeñas, para ir acostumbrando al equipo a la toma de decisiones, y pasar posteriormente a decisiones más trascendentes e importantes para el equipo.

Implementa en todas las reuniones

Haz un resumen al finalizar cada reunión de todas las decisiones tomadas y acciones a poner en marcha.

Fija plazos para cada una de las acciones y tareas a realizar.

Decisión	Acción	Quien la llevará a cabo	Fecha máxima de realización	Observaciones

Plan de acción para superar disfunción 4: Evadir la responsabilidad

Establece un sistema de seguimiento y recompensas:

Crear un sistema simple y fácil de seguir de revisión de tareas realizadas y plazos cumplidos, en el que participe todo el equipo.

Periodicidad de la revisión	Acción	Participantes	Resultados Esperados	Resultados conseguidos	Recompensa

Ejercicio de eficacia del equipo:

En una reunión, dedique como mínimo una hora para que cada miembro del equipo escriba lo más importante que cada uno aporta al funcionamiento del equipo (fortaleza), y lo que cada uno tiene, que puede afectar al buen funcionamiento del equipo (punto de mejora).

Luego cada uno comparte sus comentarios, comenzando por el líder. Se empieza por lo positivo. Y no se permite hacer comentarios mientras otros hablan, salvo para pedir que aclaren algo. Cuando todos hayan hablado, se reflexiona sobre las cualidades positivas que aporta el líder.

Después se revisa lo negativo.

Este ejercicio, aumentará considerablemente el nivel de retroalimentación honesta y su implicación. Para mantener ese nivel de retroalimentación pida a todos los miembros del equipo que ofrezcan feedback en las reuniones.

Plan de acción para superar disfunción 5: No centrarse en los resultados

Marcador de un partido de fútbol

Crea una medida continuamente visible, clara e inequívoca del funcionamiento del equipo. La medición dependerá del equipo.

Utiliza un número limitado de factores a medir, para que sigan siendo útiles y no se conviertan en una distracción.

Establece un plan de recompensas basado en los resultados

Continuando con el plan de acción para superar la disfunción 4, crea ese sistema de recompensas basado en resultados del equipo y añade algunos resultados individuales también, que estén siempre en consonancia con los resultados del equipo.

Artículos y libros relacionados

En inglés:

<https://www.tablegroup.com/blog/?tag=The%20Five%20Dysfunctions%20of%20a%20Team>

Sobre feedback 360º:

<http://www.guidocattaneo.com/prueba-feedforward-en-lugar-del-feedback/>

<http://www.guidocattaneo.com/evaluacion-360/>

Sobre Instrumento Thomas-Kilman de modos de conflicto (TKI):

<http://www.monografias.com/trabajos108/instrumento-thomas-kilman-determinar-modo-enfrentar-situaciones-conflictivas/instrumento-thomas-kilman-determinar-modo-enfrentar-situaciones-conflictivas.shtml>

Sobre creación de equipos:

<http://www.guidocattaneo.com/integracion-de-equipos-y-oportunidades-de-desarrollarla/>

<http://www.guidocattaneo.com/13-reflexiones-trabajo-en-equipo-tus-talentos-individualistas/>

<http://www.guidocattaneo.com/sinergia-iderazgo/>

<http://www.guidocattaneo.com/actividades-team-building-mejorar-los-resultados-organizacion/>

Más ayuda personalizada para un equipo cohesionado y eficaz:

Reserva una consulta gratuita con Guido Cattaneo [aquí](#)

Teléfonos:

México + 52 55 4164 8830

USA + 1 281 769 5358

Email: guido@guidocattaneo.com

Web: www.guidocattaneo.com

Redes sociales:

