



# Las cinco disfunciones de un equipo

Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz

Autor: Patrick Lencioni



El libro incluye un cuestionario modelo para descubrir si alguna de las cinco disfunciones se encuentra presente en un equipo.

## ¿Qué aporta?

Enseña a identificar, comprender y resolver las disfunciones que pueden desestabilizar a los equipos y perjudicar al negocio.

Expone las cinco disfunciones de forma clara y amena a través de una narración ficticia basada en hechos reales para después analizar cada una en detalle.

## Ideas clave

A veces el trabajo en equipo se topa con cinco obstáculos naturales pero peligrosos:

- Falta de confianza.
- Temor al conflicto.
- Falta de compromiso.
- Evitación de responsabilidades.
- Falta de atención a los resultados.

Estos obstáculos o disfunciones no pueden tratarse de forma aislada porque constituyen un modelo interrelacionado. Basta con que uno esté presente para desestabilizar al equipo.

Libro disponible en [Amazon](#).



## Identificar y comprender las cinco disfunciones

### 1. Falta de confianza

Cuando existe confianza, los compañeros se pueden permitir ser vulnerables: pueden expresar disconformidad y ser críticos sabiendo que no serán atacados por ello.

La falta de confianza puede suponer que el equipo oculte errores y resentimientos, no sepa pedir ni ofrecer ayuda, o que tema las reuniones.

### 2. Temor al conflicto

Si al intentar hablar con libertad no hay confianza, es fácil caer en ataques personales. Esto hace que los conflictos se eviten, para no dañar o ser dañado. Pero las discusiones productivas son necesarias para encontrar soluciones y ahorrar tiempo: sin ellas, los problemas se repiten en lugar de resolverse.

### 3. Falta de compromiso

Sin crítica constructiva, las decisiones no se aceptan realmente y el equipo no se compromete, por falta de seguridad o de consenso.

Cuesta aceptar una decisión cuando no ha sido posible expresar dudas y opiniones. Para que los miembros del equipo se sientan satisfechos y seguros deben saber que se les escucha.

A veces la inseguridad viene de la falsa creencia de que el consenso debe ser unánime, cuando en realidad esto no se necesita para tomar decisiones.

### 4. Evitar responsabilidades

Al no haber compromiso ni comunicación, las personas del equipo no pueden sentir el proyecto como suyo y no toman iniciativa ni se sienten responsables de los éxitos o fracasos.

### 5. Ignorar los resultados

Por último, si el equipo no se siente responsable, las metas colectivas no serán su prioridad. Cada cual se centrará más en el estatus:

- **Estatus individual:** las ambiciones personales; potenciar la propia carrera en vez de atender a las necesidades del equipo.
- **Estatus de equipo:** contentarse con seguir siendo parte del equipo, sin aspirar a más y sin mejorar sus disfunciones.



Las cinco disfunciones están conectadas de modo que si falla la base fallan las capas superiores también.

## Sugerencias para trabajar cada disfunción

Superar cada disfunción requiere constancia y un seguimiento regular. El libro sugiere algunas técnicas.

### 1. Falta de confianza

- **Ejercicio de historias personales.** 30 mins. Los miembros del equipo contestan preguntas no muy personales acerca de sí mismos.
- **Ejercicio de eficacia del equipo.** 1h. Se identifica la aportación de cada compañero y el área a mejorar.
- **Perfiles de personalidad/conducta.** 4h. Herramientas como el MBTI analizan y tratan de explicar distintos modos de pensar, hablar y actuar. Pueden ser útiles para mejorar la empatía hacia los compañeros.
- **360 grados.** Herramientas para intercambiar críticas constructivas.
- **Ejercicios de experiencias en equipo.** Actividades colectivas fuera de la empresa. Para que sean eficaces se recomienda acompañarlas de otros ejercicios.

### 2. Temor al conflicto

- **Excavar.** Uno o dos miembros del equipo exponen asuntos sensibles para que el equipo los trabaje.
- **Autorización sobre la marcha.** Durante el proceso anterior se destacan actitudes dañinas para debatirlas.
- **Otras herramientas** como el TKI, para ayudar a entender las diferentes reacciones que pueden surgir durante un conflicto.

### 3. Falta de compromiso

- **Cascada de mensajes.** 10 mins. Los responsables de dirección o producto revisan decisiones clave para identificar cuáles deben comunicar al resto.
- **Fechas límite.** Para evitar posponer la toma de decisiones se les asigna una fecha límite.
- **Análisis de contingencia y del peor escenario.** Permite al equipo comunicar miedos y reducir inseguridades.
- **Terapia de exposición a bajo riesgo.** Hacer simulaciones de trabajo.

### 4. Falta de responsabilidad

- **Publicación de metas y estándares.** Hacer los objetivos y responsables de cada uno públicos, dejando claros sus cometidos.
- **Revisiones sencillas y regulares del avance.** Para facilitar que haya una comunicación fluida dentro del equipo.
- **Recompensas por rendimiento colectivo.**

### 5. Ignorar los resultados

- **Declaración pública de resultados.** Para que el equipo sea consciente de los avances.
- **Recompensas basadas en resultados.** El libro las recomienda porque considera que premiar sólo el esfuerzo resta importancia al resultado.

