

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.

Temas

People & Culture, equipos

Comprar libro

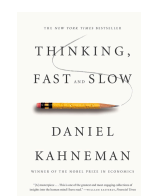
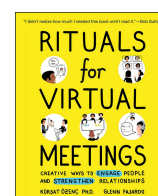
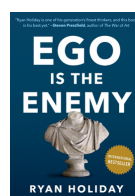
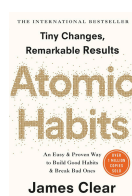
En inglés: [Amazon](#)

En español: [Amazon](#)

Formación

People & Culture

Libros relacionados



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.



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.

