

# Pensamiento Administrativo

Dedicados a divulgar los mejores conocimientos y prácticas de administración de las organizaciones y empresas.

2018-07-11

## Equipos de trabajo: 14 tipos de problemas y cómo solucionarlos.

**Por qué fallan los equipos. Robbins y Finley.**

**Por Carlos Díaz Lastreto.**

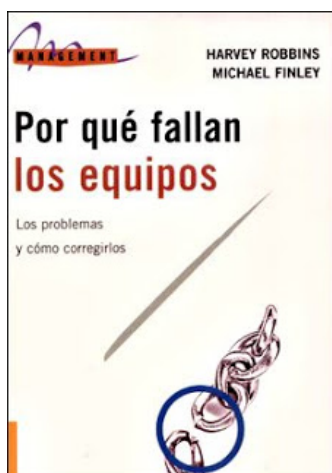
**Blog de Carlos Díaz Lastreto.**



Equipos de trabajo: 14 tipos de problemas y cómo solucionarlos

**Aproveché uno de los últimos viajes para leer este libro que hacía tiempo tenía en el escritorio y no me había animado a revisarlo. Da buenas pistas para entender porque tienen éxito los equipos y porque fracasan, dando pie también para hacer un diseño de intervenciones para apoyar a los equipos con los que nos corresponde trabajar.**

Hace tiempo que creo que en esto del desarrollo de equipos o del trabajo en equipo hay mucho de ilusión, mito o incluso deseo y muchas veces la realidad no cuadra con esas fantasías. Para muchos, en el ámbito laboral, el equipo debiera ser un lugar de apoyo y conexión y muchas veces es todo lo contrario, fuente de inseguridad y de conflicto.



Dicen los autores que un equipo se define fácilmente, "personas que hacen algo juntas", lo que constituye al equipo no el algo que se hace, sino que el hecho de hacer las cosas juntos. Los equipos son buenos por distintas razones, entre ellas destacan Robbins y Finley las siguientes:

- (1) aumentan la productividad,
- (2) mejoran la comunicación,
- (3) realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer,
- (4) aprovechan mejor los recursos,
- (5) son más creativos y eficientes para resolver los problemas,
- (6) generan decisiones de alta calidad,
- (7) generan bienes y servicios de mejor calidad,
- (8) generan una mejora en los procesos,
- (9) contribuyen a diferenciar y, a la vez a integrar.

Con tantas maravillosas razones para cambiar la jerarquía piramidal y trabajar en equipos se preguntan los autores por qué no ha sido tan exitoso el cambio como debiera. La razón según ellos es que se han usado equipos para "ajustar costos" más que para expandir el potencial de una empresa.

Los equipos tienen mucho potencial pero cuando fallan es porque la empresa recurrió a ellos para recortar niveles intermedios sin brindarles atención, herramientas, visión, recompensas o claridad, todo ello necesario para funcionar bien.

El camino se puede desandar y cuando una empresa se preocupa del proceso del equipo, puede ser una gran oportunidad. Para ello revisan con detalle catorce fallas potenciales en los equipos

### Entradas populares



**Personas controladoras y posesivas: 7 actitudes y formas de tratarlas.**

Personas controladoras y posesivas: Cuando el "único" camino es la imposición. Por Jennifer Delgado. Rincón de la Psicología. Per...



**Reingeniería de Procesos: Conceptos y 4 fases de la Metodología.**

Reingeniería de Procesos: Concepto y Metodología. Por Clemente Talavera Pleguezuelos. Aiteco Consultores. Reingeniería de Proce...



**Equipos de trabajo: 14 tipos de problemas y cómo solucionarlos.**

Por qué fallan los equipos. Robbins y Finley. Por Carlos Díaz Lastreto. Blog de Carlos Díaz Lastreto. Equipos de trabajo: 14 tipos...



**Los 5 niveles o contextos del "Factor Confianza", de Stephen Covey jr.**

Stephen Covey El Factor Confianza, el valor que lo cambia todo. Por Carlos Díaz Lastreto. Blog de Carlos Díaz Lastreto. Los 5 niv...



**Startups y modelos de negocio: 3 horizontes de crecimiento.**

Domando a los hipopótamos: El Camino hacia el Lean Startup de Eric Ries. Por Javier García. Sintetia. Startups y modelos de negoc...



**13 consejos para actuar ante crisis personales de los colaboradores.**

Cómo actuar ante las crisis personales de los colaboradores. Por Isabel Carrasco. Hablemos de Liderazgo. 13 consejos para actuar ...



**Los 6 rasgos de personalidad que pueden definir tu éxito profesional.**

Los 6 rasgos de personalidad que pueden definir tu éxito profesional. Por David Robson. El Mostrador - BBC Mundo. Los 6 rasgos de ...

### Datos personales



**Manuel Gross**

**G+** **Seguir** 1.865

Ingeniero comercial de la Universidad de Santiago de Chile

(USACH)

proponiendo luego acciones para revertir dichas fallas y mejorar la efectividad de los equipos.

**Esta es la tabla que proponen los autores.**

Problema	Síntoma	Solución
Necesidades dispares	Personas con agendas privadas que persiguen objetivos antagónicos.	Lograr que las agendas ocultas salgan a la luz preguntando a la gente lo que quiere, en forma personal, del equipo.
Metas confusas, objetivos atropellados.	Personas que no saben lo que se espera de ellas, o que no entienden el sentido de lo que hacen.	Clarificar el motivo por el cual existe el equipo, definir su objetivo y los resultados que se esperan de él.
Roles poco claros.	Los miembros del equipo no saben con certeza cuál es su trabajo.	Informar a los miembros del equipo lo que se espera de ellos.
Mala toma de decisiones.	Los equipos pueden estar tomando las decisiones correctas pero en la forma equivocada.	Elegir un enfoque para tomar decisiones que sea apropiado en cada caso.
Malas políticas, procedimientos estúpidos.	El equipo está a merced de un pésimo manual para empleados.	Desechar el manual y usar el sentido común
Conflictos de personalidad.	Los miembros del equipo no se llevan bien.	Averiguar que esperan los miembros unos de otros, qué prefieren, en qué difieren. Empezar a valorar y utilizar las diferencias.
Mal liderazgo.	El liderazgo es indeciso, incoherente o estúpido.	El líder debe aprender a servir al equipo, manteniendo viva su visión o delegar el liderazgo en otra persona.
Visión borrosa	El liderazgo acusa al equipo por los malos resultados.	Conseguir una visión mejor o irse.
Cultura antiequipos.	La organización no está verdaderamente comprometida con el trabajo en equipo.	Reunir a la gente por los motivos apropiados o directamente no hacerlo; nunca obligar a la gente a trabajar en equipo.
Feedback e información insuficientes	El desempeño no está siendo evaluado; los miembros del equipo tantean en la oscuridad.	Crear sistemas para permitir el libre flujo de información desde el equipo y hacia el mismo.
Sistemas de recompensas mal concebidos.	La gente está siendo premiada por motivos equivocados.	Diseñar recompensas que generen seguridad entre la gente; premiar tanto el trabajo en equipo como las conductas individuales.
Falta de confianza en el equipo.	El equipo no es tal porque sus miembros son incapaces de comprometerse con él.	Dejar de ser indigno de confianza. De otro modo dispersar o reformar el equipo.
Resistencia al cambio.	El equipo sabe qué debe hacer pero no lo hace.	Averiguar cuál es el obstáculo; usar "dinamita" o "vaselina" para eliminarlo.
Herramientas equivocadas.	El equipo ha sido enviado a pelear la guerra con una "honda".	Dotar al equipo de los instrumentos apropiados para sus tareas, o permitir la libertad para que la gente sea creativa.

Fuente: Robbins y Finley, Por qué fallan los equipos.

Cada capítulo se refiere luego a un desafío en particular, profundizando en el problema, el síntoma y la solución. No señalan en ninguna parte una jerarquía de cuáles de estos problemas son más frecuentes o habituales en los equipos o cuales tienen mayor importancia en el desempeño que otras.

Creo que ahí hay un desafío para quienes trabajan en el campo, introduciendo priorización de temas.

### Temas prioritarios

Hay algunos que me hacen mucho sentido en mi propia experiencia.

Hoy sin ir más lejos sostuve una reunión con la directiva de un equipo de una quincena de integrantes, quienes tienen un proyecto conjunto y son socios en su emprendimiento. Vinieron a pedirme que como coach les ayudara con sus dificultades.

En un primer lugar atribuyen a las diferencias personales sus problemas pero al profundizar aparecen:

- falta de claridad en las metas compartidas,
- falta de claridad en los roles,
- recompensas mal diseñadas (enfocadas en el logro individual y no colectivo) y

[Ver todo mi perfil](#)

### Google+ Followers

**Manuel Gross**

[Añadir a círculos](#)



1.865 me tienen en sus círculos.

[Ver todo](#)

### Feedly



### Visitantes

### Suscribirse a

- Entradas ▼
- Comentarios ▼

### Follow by Email

[Submit](#)

### Páginas vistas en el último mes

### Recomendados

- mal liderazgo (uno de ellos decía que tenían un liderazgo yoista, yo primero, yo segundo, yo tercero y con suerte la comunidad en algún lugar).

La semana pasada trabajaba con varios equipos de profesores en una Universidad, reportándoles los resultados de un estudio de clima y madurez como equipo que realicé con ellos. Me llamaba mucho la atención la falta de propósito compartido en algunos de ellos, las agendas personales evidentes en la conversación privada pero negadas en la conversación pública, la presencia de conflictos interpersonales no resueltos.

Creo que uno de los grandes errores de quienes trabajamos como consultores en el campo de RRHH, DO o coaching es pensar que las dificultades de los equipos solo se deben a diferencias personales o a diferencias de estilos. En muchos casos ello si es una variable relevante y no se debe dejar de considerar, sin embargo, dicha situación se administra por la vía de:

- propósitos claros,
- roles definidos,
- procesos de toma de decisión claros y
- buena gestión de conflictos.

Una de las prácticas que más peligrosa me parece es aquella de la "silla caliente" o los "cara a cara" pensando que si las personas se sinceran al hablar entre ellas ello producirá automáticamente un mejoramiento de los resultados. He visto que eso solo produce resentimiento, distanciamiento y profundización de los conflictos, por lo que a mi juicio es una práctica altamente no recomendable.

Si el tema es la sinceridad es mejor partir por clarificar roles, por cumplir compromisos y por abrir conversaciones en torno a estos temas, la sinceridad empezará a llegar sola.

Otra de las prácticas que a mí me parece peligrosa es la de realizar talleres para que la gente se conozca, se hagan amigos, compartan sus dolores o cualquier forma parecida enfocada únicamente en las relaciones informales.

Ello puede ser muy importante como facilitador de las interacciones y como generador de espacios de confianza, sin embargo, pensar que porque la gente se conozca, haga ejercicios de team building al aire libre, hable de sus problemas o haga ejercicios de confianza ello se va a traducir automáticamente en resultados y mejores relaciones es ingenuo.

Tal vez ello sirve en equipos informales pero en equipos formales propios de organizaciones creo que se requiere liderazgo, clarificación de roles, buenos procesos de toma de decisión y no perderse de los objetivos organizacionales.

Recomiendo leer a **Robbins y Finley**, cada capítulo tiene buenas ideas para mirar los equipos y ayudarles a mejorar.

**Carlos Díaz Lastreto** en 17:23

Martes, 3 de julio de 2018

**Carlos Díaz Lastreto**

Psicólogo Laboral - Coach Ejecutivo - Consultor DO

La Serena, Provincia de Elqui, Chile

<https://www.linkedin.com/in/lastreto/>

<https://twitter.com/lastreto>

**Licencia:**

No especificada.

**Fuente:** Blog de Carlos Díaz Lastreto

**Imagen:** Workplace conflict

**Del mismo autor:**

Carlos Díaz Lastreto

- Equipos de trabajo: 14 tipos de problemas y cómo solucionarlos
- Liderazgo y cultura organizacional según el modelo de Edgar Schein

**Artículos relacionados:**

- Equipos de trabajo: 14 tipos de problemas y cómo solucionarlos
- 5 claves para mantener unido a tu equipo evitando disfunciones
- 10 reflexiones para mejorar el comportamiento del equipo de trabajo
- Los 13 roles positivos y negativos en los equipos de trabajo
- Las 3 perspectivas o lentes para comprender el trabajo en equipo

## Tweets by @manuelgross



**Manuel Gross**

@manuelgross

El poder de las preguntas en entornos competitivos y cooperativos  
[manuelgross.blogspot.com/2018/07/el-pod...](http://manuelgross.blogspot.com/2018/07/el-pod...)



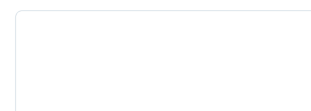
1h



**Manuel Gross**

@manuelgross

El Management-Imaginativo Diario is out! [paper.li/manuelgross/ma...](http://paper.li/manuelgross/ma...) Stories via @SociologiaDiver @pedronay #socialmedia #sociología



Embed

View on Twitter

## Facebook



**Imaginactivo**

9354 Me gusta

Me gusta esta página

Sé el primero de tus amigos en indicar que te gusta.

## Referencias

104 strategic management models

640 management models

Basic management models and theories

Ciencia de la Administración Aplicada

Free Management Library

Leadership theories

Libros de Management

Management Methods, Models and Theories

MBA and Management Dictionary

## Archivo del blog

▼ 2018 (204)

- Equipos audaces. 7 comportamientos de los equipos de trabajo exitosos
- Teoría y práctica de los grupos de trabajo, roles, dinámicas y conflictos
- Cómo construir un equipo de alto rendimiento resolviendo 5 disfunciones
- Mejora la conducta de tu equipo escuchando necesidades y contextos
- Cómo mejorar la comunicación y el trabajo colaborativo en equipo
- De Katzenbach y Smith: Las 16 claves de los equipos de alto rendimiento
- Trabajo en Equipo. Cómo identificar y superar 10 fuentes de conflicto

Publicado por Manuel Gross en 3:30:00



Etiquetas: Carlos-Díaz-Lastreto, comportamiento, conflictos, decisiones, desconfianza, equipos-de-trabajo, fallas, feedback, grupos, liderazgo, metas, problemas, resistencia, roles, soluciones, superar, vision

Quilpué, Chile Quilpué, Valparaíso Region, Chile

## 2 comentarios



Añadir un comentario como Javier Martín Alonso

### Mejores comentarios



**Manuel Gross** a través de Google+

hace 1 semana (editado) - Compartido públicamente

**Equipos de trabajo: 14 tipos de problemas y cómo solucionarlos.**

Por Carlos Díaz Lastreto.

El equipo debiera ser un lugar de apoyo y conexión pero muchas veces es todo lo contrario, fuente de inseguridad y de conflicto. La razón es que se han usado equipos para "ajustar costos" más que para expandir el potencial.

1 · Responder



**Filosofía versus Formación** hace 1 semana - Compartido públicamente

Equipos de trabajo: 14 tipos de problemas y cómo solucionarlos. - Por qué fallan los equipos. Robbins y Finley. Por Carlos Díaz Lastreto. Blog de Carlos Díaz Lastreto

+2 1 · Responder

[Entrada más reciente](#)

[Página principal](#)

[Entrada antigua](#)

Suscribirse a: [Enviar comentarios \(Atom\)](#)

▼ julio (21)

La personalidad narcisista: Qué es y como convivir...

Seis claves para conectar con una persona introver...

Personas controladoras y posesivas: 7 actitudes y ...

13 consejos para actuar ante crisis personales de ...

Reingeniería de Procesos: Conceptos y 4 fases de l...

Startups y modelos de negocio: 3 horizontes de cre...

Los 5 niveles o contextos del "Factor Confianza", ...

Gestión del talento: El más "listo" no siempre es ...

8 características de la gente narcisista y 10 tipo...

10 conflictos con los clientes que son oportunidad...

Equipos de trabajo: 14 tipos de problemas y cómo s...

La curación de contenidos ayuda al crecimiento de ...

"Red teaming": 24 formas de superar barreras a la ...

Técnica del "equipo rojo": 14 claves para evaluar ...

Liderazgo y cultura organizacional según el modelo...

4 fases críticas y 10 errores comunes del proceso ...

Plan de trabajo para evitar 6 errores frecuentes d...

El oficio de gerente (II): 9 claves de su comporta...

El oficio de gerente (I): 4 funciones y 10 roles g...

Cómo activar inteligencia, responsabilidad y lider...

Los 10 consejos de Aristóteles para alcanzar la fe...

► junio (31)

► mayo (31)

► abril (30)

► marzo (31)

► febrero (29)

► enero (31)

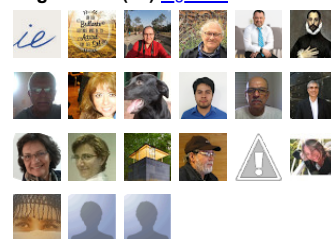
► 2017 (660)

► 2016 (448)

- 2015 (120)
- 2014 (54)
- 2013 (33)
- 2012 (22)
- 2011 (8)
- 2010 (20)
- 2009 (7)
- 2008 (4)
- 2007 (5)
- 2006 (12)
- 2005 (10)
- 2004 (3)
- 2003 (2)

#### Seguidores

Seguidores (26) [Siguiendo](#)



[Seguir](#)

#### Etiquetas

management (360) comportamiento (343) liderazgo (204) psicología (197) decisiones (132) creatividad (124) innovacion (117) cambio (116) habilidades (105) Isabel-Carrasco (99) conocimiento (92) hábitos (91) consejos (86) estrategia (82) cerebro (75) comunicacion (75) tecnologia (75) equipos (70) exito (69) Jennifer-Delgado (68) emociones (66) gestion (64) modelos (64) toxicas (64) futuro (62) ideas (62) talento (62) autoconocimiento (58) tipos (55) grupos (54) inteligencia-emocional (54) pensamiento (54) factores (53) inteligencia (52) principios (50) empatia (49) proceso (48) actitud (46) desarrollo-personal (46) estilos (46) competencias (45) etapas (45) incertidumbre (44) superacion (44) cultura (42) personas (42) aprendizaje (41) digital (41) productividad (41) poder (40) Daniel-Kahneman (39) informacion (39) mente (38) objetivos (37) conversaciones (36) cultura-organizacional (36) realidad (36) transformación-digital (36) Inteligencia-Artificial (35) complejidad (35) falacias (35) conflictos (34) estrategias (34) rasgos (34) sociedad (34) motivacion (33) felicidad (32) influencia (32) innovación (32) pasos (32) roles (32) ciencia (31) confianza (31) organizaciones (31) teorías (31) Coaching (30) capacidades (30) clientes (30) fases (30) negociacion (30) personalidad (30) resultados (30) sesgos (30) metas (29) razonamiento (29) redes-sociales (29) RRHH (28) colaboracion (28) manipulacion (28) tareas (28) tecnicas (28) autoconfianza (27) autoestima (27) compromiso (27) problemas (27) big-data (26) era-digital (26) escucha (26) estupidez (26) fracaso (26) David-Criado (25) Juan-Carlos-Cubeiro (25) VUCA (25) lenguaje (25) trampas (25) actitudes (24) efectividad (24) feedback (24) organizacion (24) resiliencia (24) tacticas (24) tendencias (24) vision (24) datos (23) diversidad (23) experiencia (23) intuicion (23) trabajo (23) simplicidad (22) Daniel-Goleman (21) Xavier-Ferrás (21) arrogancia (21) conversacion (21) ego (21) mitos (21) persuasion (21) recursos (21) reglas (21) riesgos (21) competitividad (20) eficiencia (20) evolucion (20) humildad (20) interpersonal (20) proyectos (20) relaciones (20) trabajo-en-equipo (20) valores (20) Juan-Pastor-Bustamante (19) Juan-Sobejano (19) ansiedad (19) argumentos (19) estructura (19) imaginacion (19) prejuicios (19) procesos (19) proposito (19) silencio (19) startups (19) eficacia (18) entorno (18) gente-toxica (18) herramientas (18) jerarquia (18) logica (18) prospectiva (18) Amalio-Rey (17) Pilar-Jericó (17) Sistema-1 (17) desarrollo (17) educacion (17) estres (17) grupo (17) memoria (17) preparacion (17) resistencia-al-cambio (17) resolucion (17) transformacion-digital (17) Octavio-Ballesta (16) Xavier-Camps (16) analisis (16) control (16) crisis (16) empresas (16) revolucion (16) tipologia (16) Peter-Drucker (15) autogestion (15) humanismo (15) millennials (15) negociador (15) responsabilidad (15) soluciones (15) A.Carlos-González (14) Sistema-2 (14) atencion (14) diseño (14) identidad (14) modelo (14) pensar (14) preguntas (14) Flujo (13) Montse-Vila (13) Xavier-Marcet (13) ambiente (13) amenazas (13) direccion (13) estereotipos (13) ganar-ganar (13) ineptitud (13) leyes (13) optimismo (13) pensamiento-creativo (13) robots (13) sesgos-cognitivos (13) sistemas (13) Alexis-Codina (12) Daniel-Blanco (12) Henry-Mintzberg (12) accion (12) atributos (12) economia (12) ejecucion (12) inspiracion (12) serendipia (12) solucion (12) Virginio-Gallardo (11) acuerdos (11) argumentacion (11) atención (11) design-thinking (11) diseño-organizacional (11) emprendedores (11) interpretacion (11) investigacion (11) nuevo-management (11) pensamiento-estratégico (11) resistencia (11) ventajas (11) Alicia-Pomares (10) Antonio-José-Masiá (10) Edward-de-Bono (10) Herbert-Simon (10) autoridad (10) charlatanes (10) mindfulness (10) pensamiento-de-diseño (10) racionalidad (10) singularidad (10) supervivencia (10) trucos (10) win-win (10) arquetipos (9) ira (9) metodologia (9) pasion (9) pensamiento-critico (9) pensamiento-lateral (9) Andrés-Schuschny (8) Gary-Hamel (8) John-Kotter (8) John-Maxwell (8) Mihaly-Csikszentmihalyi (8) knowmads (8) nativos-digitales (8) neurociencia (8) neurociencias (8) realismo (8) redarquia (8) resolución-de-problemas (8) respuestas (8) verdad (8) José-Cabrera (7) cambio-cultural (7) revolucion-digital (7) transhumanismo (7) Alberto-Barbero (6) distorsiones (6) Dan-Ariely (5) Dimensiones-Culturales (5)