

APRENDE

feedback, aprendizaje y adaptación

Módulo 09 - Coaching de equipos de alto desempeño



CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

La experiencia no garantiza aprendizaje.

APRENDE convierte resultados, errores, sorpresas y aciertos en evidencia procesable, ajustes pequeños y memoria compartida.

Un equipo aprende cuando modifica su comprensión y su próxima acción. Hablar de lo ocurrido sin cambiar una hipótesis, un acuerdo o una práctica es reflexión sin transferencia.

Al finalizar podrás

#	CAPACIDAD	RESULTADO
01	Distinguir	Feedback, debrief, evaluación y aprendizaje.
02	Separar	Evidencia, interpretación, juicio e hipótesis.
03	Diagnosticar	Tarea, interacción y sistema.
04	Adaptar	Supuestos, planes, roles y coordinación.
05	Transferir	Aprendizaje a la siguiente acción.

Contrato de práctica

Selecciona un episodio de riesgo bajo o medio. Situaciones con daño, acoso, discriminación, seguridad, salud, fraude, cumplimiento o investigación formal requieren los canales y especialistas correspondientes.

01 · CICLO

Feedback informa; aprendizaje cambia el sistema.

Un equipo puede recibir datos y aun repetir el patrón. La transferencia ocurre cuando interpreta con rigor, diseña un ajuste y comprueba su efecto.

PRÁCTICA	OBJETO	SALIDA
Feedback	Conducta, proceso o resultado específico.	Información para mantener o ajustar.
Debrief	Un episodio delimitado de trabajo.	Explicación compartida y próximos cambios.
Evaluación	Desempeño frente a criterio o estándar.	Juicio, calificación o decisión.
Retrospectiva	Patrones de una iteración o periodo.	Experimentos para el siguiente ciclo.
Aprendizaje	Modelo mental, rutina o capacidad.	Cambio que mejora la acción futura.

El bucle mínimo

1. PLAN	2. ACTÚA	3. OBSERVA	4. REFLEXIONA	5. AJUSTA
Objetivo y supuestos	Coordinación real	Datos y señales	Patrones y causas	Prueba y retención

Aprender no significa cambiar siempre. También puede significar conservar conscientemente una práctica porque la evidencia muestra que funciona.

02 · MODELO APRENDE

Siete movimientos para aprender del trabajo.

La secuencia protege evidencia, incluye el sistema y termina con un experimento verificable.

A	ASEGURAR EL PROPÓSITO Delimita episodio, intención, alcance, tiempo y seguridad para hablar.
P	PARTIR DE EVIDENCIA Reconstruye hechos, tiempos, decisiones y señales sin atribuir intención.
R	REVISAR EXPECTATIVA Y RESULTADO Compara plan, supuestos y estándar con lo que realmente ocurrió.
E	EXPLORAR PATRONES Examina tarea, interacción, decisiones, dependencias y contexto.
N	NOMBRAR APRENDIZAJES Formula hipótesis provisionales, no veredictos sobre personas.
D	DISEÑAR EL AJUSTE Elige una práctica a conservar y uno o dos experimentos.
E	EJECUTAR Y EVALUAR Asigna propietario, señal, fecha y regla de revisión.

Regla de transferencia

Cada aprendizaje debe modificar al menos un objeto: criterio, supuesto, decisión, rol, acuerdo, secuencia, señal, herramienta o práctica. Si no cambia nada, registra una conclusión, no aprendizaje aplicado.

03 · LENGUAJE

La precisión protege la conversación de aprendizaje.

Saltar de un hecho a una etiqueta personal cierra la indagación y activa defensa. Distinguir capas permite formular mejores hipótesis.

CAPA	FUNCIÓN	EJEMPLO
Evidencia	Describe algo observable y fechable.	El formulario llegó 18 horas después del corte.
Interpretación	Da significado provisional a los hechos.	El equipo pudo priorizar otra urgencia.
Juicio	Evalúa o etiqueta desde un estándar.	La transferencia fue incompleta.
Atribución	Explica por una cualidad o intención personal.	Ventas no se preocupa por Operaciones.
Hipótesis	Propone una relación que puede probarse.	El incentivo vuelve secundaria la entrega temprana.

Feedback de equipo

MOVIMIENTO	PREGUNTA
Contexto	¿En qué episodio y momento ocurrió?
Evidencia	¿Qué conducta, proceso o resultado observamos?
Impacto	¿Qué efecto produjo sobre trabajo, personas o cliente?
Patrón	¿Es un evento o una recurrencia?
Ajuste	¿Qué mantener, detener o probar?

La seguridad psicológica permite plantear riesgos y errores. No elimina estándares ni accountability: hace posible hablar antes, contrastar mejor y corregir con menos costo.

04 · DIAGNÓSTICO

No conviertas cada error en un problema de actitud.

El debrief debe examinar varios niveles antes de asignar una explicación. Una misma falla puede combinar tarea, interacción y sistema.

NIVEL	PREGUNTAS	POSIBLE AJUSTE
Tarea	¿El objetivo, estándar y método eran claros?	Criterio, herramienta o capacidad.
Interacción	¿Cómo se coordinó, decidió y pidió ayuda?	Acuerdo, rol, comunicación o feedback.
Sistema	¿Qué incentivo, carga, estructura o interfaz influyó?	Prioridad, recurso, proceso o gobernanza.
Contexto	¿Qué cambio externo alteró el plan?	Escenario, contingencia o adaptación.

Criterios de un buen debrief

- ☐ Se realiza cerca del episodio, pero con regulación suficiente.
- ☐ Incluye perspectivas relevantes y evidencia disponible.
- ☐ Compara intención, expectativa y resultado.
- ☐ Explica sin simplificar todo a una persona.
- ☐ Termina con pocos ajustes, propietarios y señales.

Una retrospectiva sin decisión se vuelve catarsis. Una retrospectiva con demasiadas acciones diluye el aprendizaje. Selecciona uno o dos cambios que puedan probarse.

05 · CASO TRABAJADO

El traspaso al cliente fallaba una y otra vez.

Comercial cerraba oportunidades, pero Operaciones recibía información tarde o incompleta. Después de cada incidente, ambas áreas se pedían más compromiso.

APRENDE	LECTURA DEL CASO
Asegurar	Debrief de 45 minutos sobre tres traspasos recientes, sin evaluación disciplinaria.
Partir	Hora de cierre, campos disponibles, solicitudes posteriores y retrabajo.
Revisar	Se esperaba entrega en 24 horas; el estándar de completitud no estaba compartido.
Explorar	Formulario largo, incentivos por cierre y ninguna aceptación de Operaciones.
Nombrar	El sistema favorece velocidad comercial y traslada validación a Operaciones.
Diseñar	Campos mínimos, aceptación en cuatro horas y alerta para excepciones.
Evaluar	Retrabajo, tiempo de activación y porcentaje aceptado en primera entrega.

Intervención

Sustituir el juicio 'falta compromiso' por una hipótesis sistémica y un experimento de dos semanas con criterios de aceptación y métricas compartidas.

Resultado buscado

El equipo no necesita acordar una única historia sobre el pasado. Necesita una explicación suficientemente útil para diseñar el próximo ciclo, proteger el cliente y medir si la adaptación funciona.

06 · PROTOCOLO

Cierra con aprendizaje transferible.

Una buena retrospectiva conserva hechos, hipótesis, decisiones y la señal que mostrará si el ajuste funciona.

PASO	MOVIMIENTO	PREGUNTA
1	Delimitar	¿Qué episodio, resultado y propósito revisamos?
2	Reconstruir	¿Qué ocurrió, en qué secuencia y con qué datos?
3	Comparar	¿Qué esperábamos y qué supuesto falló?
4	Explorar	¿Qué patrón aparece en tarea, interacción o sistema?
5	Aprender	¿Qué conclusión provisional vale conservar?
6	Adaptar	¿Qué mantendremos y qué experimento haremos?
7	Verificar	¿Quién, cuándo y con qué señal revisará?

Fuentes para profundizar

1. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
2. Tannenbaum, S. I. y Cerasoli, C. P. (2013). Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors*, 55(1), 231-245. <https://doi.org/10.1177/0018720812448394>
3. Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L. y Kendall, D. (2006). Understanding Team Adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1189>

Nota metodológica: APRENDE es una síntesis pedagógica de Axent Institute. No sustituye evaluación clínica, investigación formal, asesoría legal ni protocolos de seguridad o cumplimiento.