

ENLACE

coordinación y accountability

Módulo 08 - Coaching de equipos de alto desempeño

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Accountability no es buscar culpables.

ENLACE convierte intención en coordinación verificable: resultado, responsables, dependencias, condiciones, seguimiento y cierre.

Un equipo no falla solo porque alguien incumple. También falla cuando el compromiso nunca fue preciso, la dependencia quedó invisible o el desvío no pudo renegociarse a tiempo.

Al finalizar podrás

#	CAPACIDAD	RESULTADO
01	Distinguir	Responsabilidad, accountability, control y culpa.
02	Mapear	Interdependencias y puntos de transferencia.
03	Acordar	Compromisos observables y condiciones reales.
04	Monitorear	Señales, desvíos y apoyo sin vigilancia.
05	Cerrar	Aceptación, renegociación y aprendizaje.

Contrato de práctica

Selecciona un resultado compartido de riesgo bajo o medio. No utilices esta herramienta para sustituir procesos disciplinarios, legales, regulatorios, de seguridad, salud o investigación formal.

01 · INTERDEPENDENCIA

Coordinar es gestionar la relación entre trabajos.

Una lista de tareas aclara actividad individual. La coordinación comienza cuando una acción condiciona, habilita o modifica el trabajo de otra persona.

TIPO	PATRÓN	RIESGO	MECANISMO
Acumulada	Aportes separados alimentan un resultado común.	Estándares desiguales.	Criterios comunes y agregación.
Secuencial	La salida de un rol inicia el trabajo de otro.	Retraso y transferencia incompleta.	Entrega, aceptación y tiempo de respuesta.
Recíproca	Los roles se ajustan mutuamente durante la ejecución.	Iteración caótica o espera.	Cadencia, visibilidad y reglas de ajuste.

Tres fallas de arquitectura

FALLA	SEÑAL
Propiedad difusa	Todos participan, pero nadie responde por integrar.
Dependencia invisible	Cada área cumple su parte y el resultado total se atrasa.
Cierre incompleto	Una entrega se envía, pero no se confirma que cumple el estándar.

Más reuniones no corrigen una transferencia mal diseñada. Primero aclara el objeto, el propietario, el estándar y la evidencia de aceptación.

02 · MODELO ENLACE

Seis movimientos para sostener compromisos.

Cada movimiento elimina una ambigüedad distinta. El objetivo no es controlar personas; es hacer governable el trabajo interdependiente.

E**ESPECIFICAR EL RESULTADO**
Define objeto, estándar, evidencia, fecha y exclusiones.**N****NOMBRAR PROPIEDAD Y AUTORIDAD**
Distingue propietario, contribuyentes, aprobador y escalación.**L****LIGAR DEPENDENCIAS**
Mapea entradas, salidas, secuencia, tiempos y criterios de aceptación.**A****ACORDAR CONDICIONES**
Negocia capacidad, recursos, restricciones, riesgos y apoyo.**C****CONTROLAR SEÑALES Y DESVÍOS**
Observa hitos y renegocia antes de que el plazo se vuelva sorpresa.**E****EVALUAR Y CERRAR**
Acepta la entrega, registra aprendizaje y cierra el compromiso.

Regla de propiedad

Un resultado puede requerir muchas contribuciones, pero necesita una propiedad integradora. Propietario no significa ejecutar todo: significa mantener visible el estado, coordinar dependencias y activar renegociación.

03 · COMPROMISO

Una intención no es todavía una promesa operativa.

El lenguaje de coordinación debe permitir aceptar, rechazar, contraofertar, pedir condiciones y confirmar cierre.

MOMENTO	PREGUNTA	EVIDENCIA
Solicitud	¿Qué resultado necesitas, con qué estándar y cuándo?	Petición completa y legítima.
Negociación	¿Qué capacidad, condición o ajuste hace viable el compromiso?	Oferta o contraoferta explícita.
Promesa	¿Quién acepta responder y con qué dependencias?	Sí, no o compromiso condicionado.
Ejecución	¿Qué señal muestra avance o riesgo?	Hito, dato y comunicación de desvío.
Entrega	¿Qué se entrega y dónde está la evidencia?	Objeto verificable.
Aceptación	¿Cumple el estándar o requiere corrección?	Cierre o reproceso acordado.

Distingue cuatro conceptos

CONCEPTO	SIGNIFICADO	RIESGO SI SE CONFUNDE
Responsabilidad	Deber o tarea asignada.	Actividad sin propiedad del resultado.
Accountability	Obligación de responder por estado, decisiones y resultado.	Se interpreta como castigo.
Control	Sistema de información y regulación del trabajo.	Se convierte en vigilancia personal.
Culpa	Atribución retrospectiva centrada en la persona.	Ocultar fallas del sistema y reduce alerta temprana.

Una promesa válida admite un no o una contraoferta antes del cierre. Forzar un sí silencioso produce cumplimiento aparente y riesgo oculto.

04 · RITMO

Monitorea para adaptar, no para perseguir.

El seguimiento útil observa resultados y dependencias con una cadencia proporcional al riesgo. No exige reportes diarios por costumbre.

MOMENTO	PROPÓSITO	PREGUNTAS
Transición	Preparar el episodio de trabajo.	¿Qué resultado, prioridades, roles y riesgos existen?
Acción	Coordinar mientras ocurre el trabajo.	¿Qué cambió, qué bloquea y qué apoyo se necesita?
Reflexión	Cerrar y actualizar el sistema.	¿Qué funcionó, qué aprender y qué rediseñar?

Indicadores con función

TIPO	UTILIDAD	EJEMPLO
Adelantado	Anticipa riesgo antes del resultado final.	Dependencias críticas aceptadas.
Estado	Muestra posición actual frente al plan.	Hitos completados y bloqueos activos.
Resultado	Confirma efecto logrado.	Lanzamiento estable o cliente activado.
Aprendizaje	Detecta mejora del sistema.	Menos retrabajo y alertas más tempranas.

Renegociar temprano es conducta accountable. Ocultar el desvío hasta el vencimiento protege la apariencia, pero transfiere el costo al sistema.

05 · CASO TRABAJADO

Todas las áreas trabajaban; el lanzamiento seguía inmóvil.

Producto, Comercial, Operaciones y Tecnología preparaban un lanzamiento. Cada área reportaba sus tareas como avanzadas, pero nadie administraba las transferencias entre ellas.

ENLACE	REDISEÑO DEL CASO
Especificar	Lanzamiento operativo con oferta aprobada, flujo probado y equipo habilitado.
Nombrar	Una propietaria integra el resultado; cada salida tiene responsable y aprobador.
Ligar	Oferta -> configuración -> prueba -> formación -> activación, con criterios de aceptación.
Acordar	Capacidad, ventanas de prueba, información mínima y apoyo para bloqueos.
Controlar	Dos hitos críticos por semana; alerta amarilla 72 horas antes del riesgo.
Evaluar	Aceptación formal, incidentes, adopción y retrospectiva a los diez días.

Intervención

Sustituir el reporte por área por un mapa de compromisos entre áreas: quién necesita qué, de quién, con qué estándar, para cuándo y qué ocurre si la dependencia cambia.

Por qué funciona

El equipo deja de confundir actividad local con avance sistémico. La propiedad integradora no absorbe todas las tareas; mantiene visible la red y activa apoyo, renegociación o escalación antes del impacto.

06 · PROTOCOLO

Cierra cada coordinación con evidencia.

Un compromiso está completo cuando existe resultado, propietario, estándar, condiciones, fecha, señal y respuesta al desvío.

PASO	MOVIMIENTO	PREGUNTA
1	Especificar	¿Qué objeto o resultado debe existir?
2	Nombrar	¿Quién integra y quién aprueba?
3	Negociar	¿Qué condiciones hacen viable el sí?
4	Enlazar	¿Qué dependencia entrega y cuál acepta?
5	Observar	¿Qué señal anticipa riesgo?
6	Renegociar	¿Qué cambia y quién debe saberlo?
7	Cerrar	¿La entrega fue aceptada y qué aprendimos?

Fuentes para profundizar

1. Marks, M. A., Mathieu, J. E. y Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
2. Salas, E., Sims, D. E. y Burke, C. S. (2005). Is There a Big Five in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
3. Mathieu, J. E. y Rapp, T. L. (2009). Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 90-103. <https://doi.org/10.1037/a0013257>

Nota metodológica: ENLACE es una síntesis pedagógica de Axent Institute. No sustituye procedimientos disciplinarios, legales, regulatorios, de seguridad, salud o investigación formal.