

IMPACTO

plan de intervención de 90 días

Módulo 10 - Coaching de equipos de alto desempeño

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Intervenir no es acumular actividades.

IMPACTO conecta una necesidad de negocio con un patrón de equipo, una palanca prioritaria, experimentos en el trabajo y evidencia de transferencia.

Noventa días ofrecen un horizonte para observar patrones y crear tracción, no una garantía de transformación total. El plan debe declarar alcance, límites, riesgos y condiciones de éxito.

Al finalizar podrás

#	CAPACIDAD	RESULTADO
01	Mandatar	Necesidad, alcance, patrocinio y límites.
02	Diagnosticar	Patrones, causas, datos y línea base.
03	Priorizar	Una palanca con vínculo al resultado.
04	Intervenir	Experimentos dentro del trabajo real.
05	Transferir	Propiedad, gobernanza y continuidad.

Contrato de práctica

Este material apoya diseño educativo y organizacional. Riesgos clínicos, legales, laborales, de seguridad, fraude, acoso o cumplimiento requieren canales, autoridad y especialistas correspondientes.

01 · ARQUITECTURA

Del síntoma al resultado de negocio.

Una intervención sólida conecta cinco capas sin prometer causalidad que el diseño de evaluación no puede demostrar.

CAPA	PREGUNTA	EJEMPLO
Necesidad	¿Qué resultado o riesgo importa?	Reducir retraso de activación.
Patrón	¿Qué conducta colectiva lo sostiene?	Decisiones reabiertas y transferencias incompletas.
Capacidad	¿Qué debe poder hacer el equipo?	Cerrar decisiones y renegociar dependencias.
Intervención	¿Qué práctica puede desarrollar esa capacidad?	Protocolo de decisión y revisión semanal.
Evidencia	¿Qué señal mostraría cambio?	Menos reaperturas y menor tiempo de ciclo.

Tres niveles de intervención

NIVEL	OBJETO	RIESGO SI SE OMITE
Equipo	Acuerdos, interacción, decisiones y coordinación.	Entrenar individuos sin cambiar el patrón.
Liderazgo	Encuadre, conducta, poder y refuerzo.	Pedir autonomía mientras el líder recentraliza.
Sistema	Metas, incentivos, carga, recursos y gobernanza.	Responsabilizar al equipo por restricciones estructurales.

Una intervención de equipo no compensa indefinidamente un objetivo contradictorio, autoridad confusa o recursos insuficientes. El plan debe incluir decisiones del patrocinador.

02 · MODELO IMPACTO

Siete movimientos para construir tracción.

IMPACTO mantiene conectados negocio, comportamiento, experimentación y transferencia.

I	IDENTIFICAR EL MANDATO Define necesidad, patrocinador, alcance, riesgos y decisión de éxito.
M	MAPEAR EL SISTEMA Integra evidencia, voces, patrones, causas y línea base.
P	PRIORIZAR LA PALANCA Elige un patrón de alta influencia que pueda cambiarse en 90 días.
A	ARQUITECTAR LA INTERVENCIÓN Conecta equipo, liderazgo, sistema, cadencia y soporte.
C	CONducir EXPERIMENTOS Practica en trabajo real con reglas si-entonces y ajustes cortos.
T	TRAZAR EVIDENCIA Observa actividad, conducta, proceso, resultado y riesgos.
O	OTORGAR PROPIEDAD Transfiere rutinas, revisión y decisiones al equipo y patrocinador.

Prueba de coherencia

Cada actividad debe responder: qué capacidad desarrolla, qué patrón modifica, qué resultado protege y qué evidencia permitirá conservarla, ajustarla o detenerla.

03 · DIAGNÓSTICO

La línea base evita diseñar por intuición.

El diagnóstico debe ser suficiente para elegir una palanca, no una investigación interminable.

FUENTE	APORTA	LÍMITE
Entrevistas	Significados, tensiones y ejemplos.	Percepción, memoria y deseabilidad.
Observación	Conductas, secuencia, voz y decisiones.	Muestra limitada y efecto del observador.
Datos	Frecuencia, tiempo, calidad y resultado.	Definiciones y calidad de registro.
Artefactos	Agendas, tableros, acuerdos y flujos.	Lo escrito puede no reflejar la práctica.
Pulso	Patrones comparables en el tiempo.	No explica por sí solo por qué ocurren.

Triangulación mínima

Combina al menos una fuente de percepción, una de conducta o proceso y una de resultado. Busca convergencias, contradicciones y casos que cuestionen la explicación inicial.

Línea base

VARIABLE	DEFINICIÓN	FUENTE	PERIODO
Resultado	Efecto que importa al negocio o cliente.		
Proceso	Funcionamiento que conecta conducta y resultado.		
Conducta	Patrón colectivo observable.		
Riesgo	Señal que no debe deteriorarse.		

Diagnóstico no es etiquetar al equipo. Es formular una hipótesis de trabajo: bajo estas condiciones, este patrón contribuye a este efecto y podría modificarse con esta palanca.

04 · PALANCAS

Integra los nueve módulos sin intervenir todo.

El curso ofrece nueve lentes. El plan de 90 días selecciona una o dos palancas principales y utiliza las demás como soporte.

LENTE	PALANCA	SEÑAL DE NECESIDAD
LENTE	Sistema de trabajo	Se explican problemas solo por personas.
NORTE	Propósito y resultado	Prioridades compiten o cambian sin criterio.
CLARO	Seguridad y franqueza	Riesgos aparecen tarde o se evita disentir.
TRAMA	Roles y acuerdos	Solapamientos, vacíos y autoridad confusa.
RITMO	Interacción	Reuniones extensas con participación desigual.
TENSAR	Conflicto productivo	Diferencias se silencian o personalizan.
DECIDE	Decisiones	Opciones se reabren o no tienen autoridad.
ENLACE	Coordinación	Dependencias y desvíos son invisibles.
APRENDE	Adaptación	Se repiten errores sin cambiar la práctica.

Criterios de prioridad

- ☐ Influye de forma plausible en el resultado priorizado.
- ☐ Es observable y puede medirse con una línea base.
- ☐ El equipo y el patrocinador pueden actuar sobre ella.
- ☐ Puede probarse sin exponer al sistema a un riesgo inaceptable.
- ☐ Cabe en la capacidad real de 90 días.

05 · RUTA DE 90 DÍAS

Diagnostica, prueba, integra y transfiere.

El calendario es una hipótesis. Debe adaptarse al ritmo del negocio, no competir con él.

FASE	DÍAS	PROPÓSITO	ENTREGABLE
Mandato	0-5	Acordar necesidad, alcance, patrocinio y límites.	Contrato y gobernanza.
Diagnóstico	1-15	Mapear patrones, sistema y línea base.	Hipótesis priorizada.
Diseño	16-30	Elegir palanca, prácticas, señales y reglas.	Plan de experimentos.
Práctica	31-60	Probar en trabajo real, observar y ajustar.	Evidencia de conducta y proceso.
Integración	61-75	Estabilizar lo útil y retirar lo que no agrega valor.	Rutinas actualizadas.
Transferencia	76-90	Evaluar, entregar propiedad y decidir continuidad.	Cierre y siguiente ciclo.

Cadencia mínima

RITMO	FUNCIÓN	DUEÑO
Semanal	Revisar experimento, bloqueos y señales adelantadas.	Equipo / propietario.
Quincenal	Coaching sobre patrón, decisiones y transferencia.	Coach y equipo.
Mensual	Revisar resultado, riesgos y decisiones del sistema.	Patrocinador.

El coach no debe convertirse en propietario permanente del tablero, la agenda o los acuerdos. Desde el inicio, la intervención diseña su propia transferencia.

06 · EXPERIMENTOS

Convierte intención en reglas observables.

Un experimento especifica el comportamiento, el contexto y la señal que permitirá aprender.

ELEMENTO	PREGUNTA	EJEMPLO
Hipótesis	¿Qué relación creemos que existe?	Cerrar autoridad reduce reaperturas.
Conducta	¿Qué hará el equipo diferente?	Cada decisión registra dueño y criterio.
Regla	¿Cuándo se activa?	Si aparece nueva evidencia, se revisa en 24 horas.
Señal	¿Qué cambio temprano esperamos?	Menos decisiones sin dueño.
Resultado	¿Qué efecto posterior buscamos?	Menor tiempo de ciclo.
Riesgo	¿Qué no debe deteriorarse?	Calidad o cumplimiento.
Revisión	¿Cuándo conservar, ajustar o detener?	Cada dos semanas.

Planes si-entonces

Anticipar una situación y una respuesta reduce la distancia entre intención y acción. Ejemplo: si una dependencia entra en amarillo, entonces el propietario informa impacto, alternativa y apoyo requerido antes de la reunión semanal.

Carga de intervención

Protege simplicidad. Una práctica debe integrarse al trabajo real, sustituir una fricción o reducir riesgo. Si exige coordinación adicional sin desplazar nada, su sostenibilidad es baja.

**No implementes herramientas para demostrar actividad.
Implementa conductas que produzcan evidencia y utiliza la
herramienta mínima que las haga visibles.**

07 · EVALUACIÓN

Mide cambio sin confundir correlación con causalidad.

La evaluación debe ayudar a decidir, no fabricar certeza. Declara qué puede y qué no puede inferirse.

NIVEL	PREGUNTA	EJEMPLO
Actividad	¿Se realizó la intervención?	Sesiones y prácticas ejecutadas.
Experiencia	¿Fue relevante y usable?	Percepción de claridad y valor.
Capacidad	¿El equipo puede aplicar la práctica?	Simulación o caso.
Conducta	¿La aplica en trabajo real?	Decisiones con autoridad registrada.
Proceso	¿Cambió el funcionamiento?	Menos reaperturas y retrabajo.
Resultado	¿Cambió el efecto relevante?	Tiempo de ciclo o calidad.
Transferencia	¿El cambio continúa sin el coach?	Rutina sostenida por el equipo.

Scorecard mínimo

Incluye uno o dos resultados, dos o tres indicadores de proceso o conducta, una señal cualitativa y una métrica de riesgo. Conserva definiciones, fuente, frecuencia, línea base y responsable.

Interpretación

Si no existe comparación adecuada, múltiples mediciones o control de factores externos, describe contribución plausible y evidencia convergente. Evita afirmar que la intervención causó por sí sola el resultado.

Una métrica puede mejorar por aprendizaje, por cambio de registro o por presión para reportar. Triangula datos, observación y ejemplos antes de decidir continuidad.

08 · CASO TRABAJADO

De reuniones reactivas a decisiones trazables.

Un equipo directivo reabría prioridades cada semana, escalaba conflictos y acumulaba retrasos entre áreas.

IMPACTO	DISEÑO DEL CASO
Identificar	Reducir tiempo de activación sin deteriorar calidad ni cumplimiento.
Mapear	Observación, datos de ciclo y entrevistas muestran autoridad difusa y transferencias incompletas.
Priorizar	Cerrar decisiones y hacer visibles dependencias críticas.
Arquitectar	DECIDE + ENLACE, conducta del líder y revisión mensual del patrocinador.
Conducir	Dos experimentos durante cuatro semanas en casos reales.
Trazar	Autoridad registrada, alertas tempranas, reaperturas, retrabajo y tiempo de ciclo.
Otorgar	Facilitación y tablero pasan a dos miembros del equipo con gobernanza acordada.

Decisión al día 90

Conservar la memoria de decisión y el mapa de dependencias; ajustar la cadencia semanal; retirar un reporte duplicado; abrir un siguiente ciclo sobre propósito y prioridades.

Lectura responsable

Los indicadores muestran mejora convergente, pero el periodo no permite atribuir causalidad exclusiva. El cierre documenta cambios externos y acuerda seguimiento a 60 días.

09 · CIERRE

Transfiere propiedad antes de retirar soporte.

La sostenibilidad depende de quién mantiene las prácticas, revisa las señales y decide cuando el contexto cambia.

CAMPO	PREGUNTA DE TRANSFERENCIA
Propiedad	¿Quién mantiene cada rutina y tablero?
Capacidad	¿Puede el equipo facilitar, revisar y adaptar sin el coach?
Gobernanza	¿Qué revisará el patrocinador y con qué frecuencia?
Riesgos	¿Qué señal exige escalación o soporte especializado?
Continuidad	¿Qué se conserva, ajusta, retira o inicia?
Revisión	¿Cuándo se comprobará la sostenibilidad?

Fuentes para profundizar

1. Hackman, J. R. y Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>
2. Locke, E. A. y Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
3. Gollwitzer, P. M. y Sheeran, P. (2006). Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38002-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1)

Nota metodológica: IMPACTO es una síntesis pedagógica de Axent Institute. La efectividad depende del contexto, diseño, participación, calidad de ejecución y condiciones organizacionales.