

LENTE

para observar equipos como sistemas

Módulo 01 - Coaching de equipos de alto desempeño

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Antes de intervenir, cambia la unidad de observación.

Esta guía acompaña el Módulo 01. Su propósito es ayudarte a observar al equipo como un sistema de trabajo sin convertir una impresión aislada en diagnóstico.

La pregunta no es quién está fallando. La pregunta es qué patrón produce el sistema, qué resultado genera y qué condición necesita cambiar.

Al finalizar podrás

#	CAPACIDAD	RESULTADO
01	Distinguir	Grupo, equipo y sistema de trabajo.
02	Delimitar	Quiénes forman el sistema, para qué resultado y durante qué periodo.
03	Separar	Hechos observables, interpretaciones e hipótesis de trabajo.
04	Mapear	Interdependencias, rutinas y patrones que amplifican o bloquean el desempeño.
05	Diseñar	Un experimento de riesgo bajo o medio con evidencia de revisión.

Contrato de uso

Utiliza información proporcional al propósito. No incluyas datos médicos, disciplinarios o confidenciales en materiales compartidos. Esta herramienta no sustituye investigación laboral, mediación, atención clínica ni asesoría legal.

01 · DISTINCIONES

Grupo, equipo y sistema no son sinónimos.

La calidad de una intervención depende de identificar correctamente la unidad que necesita cambiar.

CONCEPTO	QUÉ LO DEFINE	PREGUNTA DIAGNÓSTICA	RIESGO DE CONFUSIÓN
Grupo	Personas reunidas por ubicación, categoría o coordinación ocasional.	¿Necesitan producir un resultado verdaderamente interdependiente?	Imponer rituales de equipo cuando basta coordinación ligera.
Equipo	Conjunto delimitado con propósito, resultado compartido e interdependencia real.	¿El resultado depende de cómo combinan contribuciones?	Evaluar solo talento individual y omitir el diseño colectivo.
Sistema de trabajo	Equipo, estructura, tecnología, incentivos, información, interfaces y contexto que moldean conducta.	¿Qué condiciones hacen probable que el patrón se repita?	Culpar personalidades por efectos creados por el sistema.

Prueba de interdependencia

Si una persona puede alcanzar su resultado sin información, decisiones, recursos o entregables de los demás, quizá existe un grupo coordinado y no un equipo. La etiqueta no indica superioridad: indica qué tipo de diseño e intervención corresponde.

Un equipo existe cuando el resultado no puede explicarse como la suma de trabajos independientes.

02 · NIVELES

Ubica el fenómeno antes de elegir la solución.

Una misma dificultad puede aparecer en varios niveles. Intervenir en el nivel equivocado consume energía y preserva el problema.

NIVEL	EJEMPLO DE EVIDENCIA	INTERVENCIÓN PROPORCIONAL	ERROR FRECUENTE
Individual	Una persona no domina un proceso crítico.	Claridad, práctica, feedback o soporte individual.	Convocar a todo el equipo para resolver una brecha puntual.
Relacional	Dos funciones repiten tensiones en una interfaz.	Clarificar pedidos, roles, criterios y conversación bilateral.	Etiquetar al equipo completo como disfuncional.
Equipo	Las reuniones evitan desacuerdos y reabren decisiones.	Intervenir reglas de participación, decisión y revisión.	Enviar a coaching individual a la persona más visible.
Organizacional	Metas o incentivos empujan áreas a competir.	Rediseñar gobernanza, métricas, recursos o prioridades.	Pedir mejor actitud sin cambiar condiciones.

Regla de proporcionalidad

Comienza por el nivel más pequeño que explique la evidencia, pero verifica el contexto superior. Una conducta individual puede ser real y, al mismo tiempo, estar reforzada por una meta contradictoria o una autoridad ambigua.

03 · MODELO LENTE

Cinco movimientos para observar un equipo como sistema.

LENTE evita saltar desde una queja hacia una solución. Recorre los cinco movimientos antes de formular una hipótesis de intervención.

L**LÍMITES**

Delimita integrantes, periodo, interfaces, autoridad y aquello que queda fuera.

E**ENCARGO**

Define el resultado compartido, los clientes, criterios de éxito y restricciones.

N**NEXOS**

Mapea interdependencias: información, decisiones, recursos, entregables y apoyo.

T**TRAZAS**

Observa trabajo real: reuniones, conversaciones, tiempos, decisiones, compromisos y resultados.

E**EXPERIMENTO**

Diseña un cambio pequeño, reversible y medible; acuerda cuándo revisar su efecto.

Criterio de avance

No avances a Experimento si todavía no puedes describir el patrón con hechos, contexto y consecuencias. Una hipótesis útil debe poder ser revisada, corregida o descartada.

04 · EVIDENCIA

Observa sin convertir tu interpretación en un hecho.

La lectura sistémica no elimina la interpretación; la vuelve explícita y contrastable.

CAPA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Hecho observable	Algo que una cámara, registro o varias fuentes podrían verificar.	En tres reuniones, la decisión se reabrió después de que dos áreas no participaron.
Interpretación	Significado que atribuimos a los hechos.	Las áreas no están comprometidas.
Hipótesis sistémica	Explicación provisional que conecta condiciones, patrón y efecto.	La autoridad de decisión no está clara; excluir actores críticos hace que recuperen influencia reabriendo el tema.
Prueba	Información o experimento que puede apoyar o debilitar la hipótesis.	Definir quién decide, a quién consultar y qué evidencia permite reabrir; revisar cuatro decisiones.

Cuatro preguntas de calidad

- ☐ ¿Qué observé exactamente, cuándo y en qué contexto?
- ☐ ¿Qué explicación alternativa también podría ser cierta?
- ☐ ¿Qué condición del sistema vuelve probable la repetición?
- ☐ ¿Qué evidencia podría demostrar que mi hipótesis es incorrecta?

05 · CASO TRABAJADO

El equipo que no decide.

Utiliza el caso para observar cómo una etiqueta personal puede ocultar un diseño colectivo.

Situación

La gerencia describe a su comité como lento y poco comprometido. Las decisiones estratégicas se discuten durante semanas. El gerente general pide opiniones, anuncia un cierre y luego conversa por separado con dos directores. En la reunión siguiente aparecen nueva información y objeciones. El tema se reabre.

LENTE	LECTURA DEL CASO
Límites	Comité directivo, gerente general y dos interfaces operativas afectadas.
Encargo	Tomar decisiones transversales oportunas y ejecutarlas con coherencia.
Nexos	La información está distribuida; la autoridad formal está arriba, pero la ejecución depende de varias áreas.
Trazas	Consulta amplia, cierre ambiguo, conversaciones laterales, nueva evidencia tardía y reapertura.
Experimento	Definir para cuatro decisiones: quién decide, quién recomienda, quién debe ser consultado, criterio de cierre y condición explícita de reapertura.

Hipótesis provisional

La lentitud puede no ser falta de compromiso. El sistema mezcla consulta con consenso, no define derechos de decisión y permite que conversaciones laterales sustituyan la deliberación colectiva.

Una buena hipótesis no busca culpables: identifica una condición modificable y predice qué debería cambiar si intervenimos.

06 · PROTOCOLO DE CAMPO

Realiza una observación de riesgo bajo o medio.

Selecciona una reunión recurrente o un ciclo de trabajo. No intervengas todavía sobre personas: primero construye una línea base.

PASO	ACCIÓN	EVIDENCIA A CAPTURAR
1. Acordar	Explica propósito, alcance, confidencialidad y uso de notas.	Quién autorizó, quién participará y qué queda fuera.
2. Delimitar	Define resultado compartido, periodo e interfaces.	Entregable, cliente, criterio y restricciones.
3. Observar	Registra conductas sin nombres cuando sea posible.	Participación, preguntas, desacuerdos, decisiones y pedidos.
4. Contrastar	Pide a dos o tres actores su lectura de la misma situación.	Coincidencias, diferencias y hechos nuevos.
5. Formular	Construye una hipótesis y una alternativa.	Condición, patrón, efecto y predicción.
6. Proponer	Diseña un experimento pequeño y fecha de revisión.	Conducta nueva, responsable, indicador y límite.

Semáforo de riesgo

VERDE	Cambios reversibles: agenda, ronda de voz, criterio de cierre, registro de compromisos.
AMARILLO	Tensión relevante, poder desigual o información sensible: acordar patrocinio y facilitación competente.
ROJO	Acoso, discriminación, violencia, salud mental, investigación o riesgo legal: detener y derivar.

07 · CIERRE

Checklist antes de intervenir.

Completa esta revisión y utiliza la hoja práctica para documentar el mapa del sistema.

- ☐ Delimité el equipo, sus interfaces y el periodo de observación.
- ☐ Definí un resultado compartido e interdependencia real.
- ☐ Separé hechos, interpretaciones e hipótesis.
- ☐ Observé al menos una rutina de trabajo real.
- ☐ Contrasté mi lectura con más de una fuente.
- ☐ Formulé una explicación alternativa.
- ☐ Elegí un experimento reversible y proporcional al riesgo.
- ☐ Definí evidencia, fecha de revisión y criterio para detener.

El propósito del diagnóstico no es tener razón. Es mejorar la calidad de la siguiente intervención.

Fuentes para profundizar

1. Wageman, R., Hackman, J. R. y Lehman, E. (2005). Team Diagnostic Survey. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373-398. <https://doi.org/10.1177/0021886305281984>
2. 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>
3. Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
4. 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.
5. Salas, E., Cooke, N. J. y Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance. *Human Factors*, 50(3), 540-547. <https://doi.org/10.1518/001872008X288457>

Nota metodológica: LENTE es una síntesis pedagógica de Axent Institute para estructurar observación y experimentación. No es una prueba psicométrica ni sustituye instrumentos validados.