

NORTE

propósito y resultado compartido

Módulo 02 - Coaching de equipos de alto desempeño

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Convierte propósito en dirección operativa.

NORTE ayuda al equipo a pasar de una frase inspiradora a un resultado común capaz de ordenar prioridades, decisiones, compensaciones y evidencia.

Un propósito orienta. Un resultado compartido obliga a coordinar. El desempeño aparece cuando ambos se conectan con decisiones y evidencia.

Al finalizar podrás

#	CAPACIDAD	RESULTADO
01	Distinguir	Propósito, objetivo, entregable, actividad e indicador.
02	Formular	Una necesidad y una obra común con interdependencia real.
03	Acordar	Reglas de éxito, restricciones y compensaciones explícitas.
04	Medir	Evidencia de conducta, flujo, resultado y protección.
05	Revisar	Una carta de resultado compartido con cadencia de aprendizaje.

Contrato de uso

Trabaja con un resultado real y un periodo definido. Evita datos confidenciales innecesarios. Esta herramienta facilita acuerdos de trabajo; no sustituye gobierno corporativo, asesoría legal ni políticas formales.

01 · DISTINCIONES

Propósito no es eslogan; resultado no es actividad.

La dirección pierde fuerza cuando el equipo usa palabras distintas para describir el mismo nivel de trabajo.

CONCEPTO	PREGUNTA	EJEMPLO	RIESGO
Propósito	¿Para qué existimos?	Reducir incertidumbre en decisiones críticas del cliente.	Ser inspirador pero no orientar el trabajo.
Resultado	¿Qué cambio verificable debemos producir juntos?	Disminuir reprocesos críticos del 14% al 6% en 90 días.	Confundir deseo con responsabilidad colectiva.
Entregable	¿Qué objeto o hito materializa parte del resultado?	Nuevo estándar de validación y tablero de excepciones.	Entregar sin generar el efecto esperado.
Actividad	¿Qué haremos?	Reuniones, entrevistas, análisis y pruebas.	Medir esfuerzo en lugar de valor.
Indicador	¿Qué evidencia mostrará avance o daño?	Tiempo de ciclo, reproceso y reclamos.	Optimizar una cifra aislada.

Si el equipo puede cumplir su parte sin modificar el resultado común, todavía existen metas paralelas, no responsabilidad colectiva.

02 · FALLAS FRECUENTES

Cuatro formas de perder dirección colectiva.

El problema no suele ser ausencia de esfuerzo, sino una arquitectura de propósito incompleta.

PATRÓN	CÓMO SUENA	EFFECTO	CORRECCIÓN
Propósito decorativo	Ser referentes de excelencia.	Cada área interpreta prioridades a su manera.	Nombrar necesidad, destinatario y cambio esperado.
Lista de tareas	Implementar, capacitar y comunicar.	Actividad alta sin criterio de impacto.	Definir resultado antes de seleccionar actividades.
Metas aditivas	Cada área cumple su indicador.	La suma local no produce el resultado transversal.	Acordar una obra que dependa de contribuciones combinadas.
Métrica única	Solo importa crecer.	El equipo traslada costos, riesgo o deterioro a otra parte.	Usar resultado, señales tempranas y guardas de protección.

Diagnóstico rápido

Pregunta a cada integrante qué debe producir el equipo, para quién, en qué periodo y cómo sabrá que funcionó. Las diferencias relevantes no se resuelven redactando mejor: revelan decisiones todavía no tomadas.

03 · MODELO NORTE

Cinco acuerdos para convertir propósito en resultado.

NORTE conecta sentido, interdependencia y evidencia sin reducir el trabajo a una meta numérica.

N**NECESIDAD**

Define a quién sirve el equipo, qué problema importa y por qué ahora.

O**OBRA COMÚN**

Nombra el cambio o entrega que solo puede producirse mediante contribuciones interdependientes.

R**REGLAS DE ÉXITO**

Acordar calidad, alcance, autoridad, límites y aquello que no puede sacrificarse.

T**TENSIONES**

Hace explícitos los trade-offs: velocidad-calidad, corto-largo plazo, estándar-adaptación.

E**EVIDENCIA**

Combina señales tempranas, resultado, guardas de protección y fecha de revisión.

Criterio de calidad

La frase final debe permitir que el equipo priorice una solicitud nueva, resuelva una tensión y explique qué evidencia cambiaría su decisión.

04 · CALIDAD DEL RESULTADO

Del resultado atractivo al resultado gobernable.

Una formulación robusta debe ser específica sin crear certeza falsa en contextos complejos.

DIMENSIÓN	PREGUNTA DE CONTROL	SEÑAL DE CALIDAD
Destinatario	¿Quién experimentará el valor o el cambio?	Usuario, cliente, proceso o parte interesada claramente delimitada.
Cambio	¿Qué será diferente si el equipo tiene éxito?	Resultado observable, no una intención ni una lista de tareas.
Interdependencia	¿Por qué requiere al equipo completo?	Contribuciones y decisiones que deben integrarse.
Horizonte	¿Para cuándo y sobre qué periodo?	Fecha o cadencia que permite revisar y aprender.
Control	¿Qué puede influir realmente el equipo?	Responsabilidad proporcional a su autoridad y recursos.
Protección	¿Qué no debe dañarse para obtener el resultado?	Guardas de calidad, ética, seguridad, personas o sostenibilidad.

Fórmula orientadora

Para [destinatario], produciremos [cambio u obra común] antes de [horizonte], mediante [interdependencias críticas], demostrado por [evidencia] y sin deteriorar [guardas].

05 · EVIDENCIA

Mide avance, resultado y costo oculto.

Una sola métrica puede incentivar atajos. La evidencia debe contar una historia coherente del sistema.

CAPA	QUÉ MUESTRA	EJEMPLO	PREGUNTA
Conducta	Práctica nueva observable.	Decisiones críticas registran criterio y responsable.	¿Estamos trabajando distinto?
Flujo	Calidad y velocidad de coordinación.	Tiempo desde pedido hasta decisión.	¿El sistema se mueve mejor?
Resultado	Cambio entregado al destinatario.	Reducción de reproceso validada por el cliente interno.	¿Produjimos valor?
Guarda	Daño que no debe aumentar.	Errores críticos, rotación, incumplimiento o riesgo.	¿Qué costo oculto estamos creando?

Cadencia de revisión

Define quién lee la evidencia, con qué frecuencia, qué umbral activa una conversación y qué decisiones puede tomar el equipo. Medir sin una decisión asociada produce reporte, no aprendizaje.

- ☐ Cada indicador tiene fuente, responsable y frecuencia.
- ☐ El equipo conoce qué decisión habilita cada dato.
- ☐ Existe al menos una guarda de protección.

06 · CASO TRABAJADO

El lanzamiento que cada área entendía distinto.

Producto, ventas y operaciones debían lanzar una nueva solución para clientes corporativos en doce semanas.

NORTE	LECTURA DEL CASO
Necesidad	Los clientes tardan demasiado en integrar la solución y abandonan antes de obtener valor.
Obra común	Lograr que clientes piloto alcancen su primer resultado verificable durante los primeros 21 días.
Reglas	Experiencia mínima estándar, decisión clara sobre excepciones y capacidad operativa validada.
Tensiones	Velocidad de venta vs. capacidad de implementación; personalización vs. repetibilidad.
Evidencia	Tiempo a primer valor, activación, excepciones, carga operativa y abandono temprano.

Acuerdo resultante

Durante doce semanas, diseñaremos y probaremos una experiencia de activación que permita a ocho de diez clientes piloto alcanzar su primer resultado en 21 días, sin aumentar excepciones críticas ni sobrecarga operativa.

Lo que cambió

Las áreas dejaron de competir por completar su parte y comenzaron a decidir sobre un resultado compartido. Las tensiones dejaron de ser discusiones personales y se convirtieron en compensaciones explícitas.

07 · CONVERSACIÓN DE ALINEACIÓN

Facilita el acuerdo sin fabricar consenso.

El propósito de la sesión no es producir una frase perfecta, sino tomar las decisiones necesarias para coordinar.

PASO	MOVIMIENTO	PREGUNTA DE FACILITACIÓN
1	Abrir	¿Qué decisión debe quedar habilitada al finalizar esta conversación?
2	Escuchar	¿Cómo describe cada actor la necesidad y el resultado?
3	Contrastar	¿Dónde hay diferencias de alcance, horizonte, destinatario o criterio?
4	Decidir	¿Qué obra común y qué reglas acepta gobernar el equipo?
5	Tensionar	¿Qué trade-offs anticipamos y quién decide cuando aparezcan?
6	Evidenciar	¿Qué veremos antes, durante y después si la dirección funciona?
7	Cerrar	¿Quién documenta, comunica y revisa el acuerdo, y cuándo?

Fuentes para profundizar

1. 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>
2. 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>
3. 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>

Nota metodológica: NORTE es una síntesis pedagógica de Axent Institute para estructurar una conversación de dirección colectiva. No es una escala validada ni sustituye acuerdos formales de gobierno.