

RITMO

patrones de interacción del equipo

Módulo 05 - Coaching de equipos de alto desempeño

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Observa secuencias, no etiquetas personas.

RITMO transforma impresiones sobre la dinámica en evidencia conductual, hipótesis prudentes y experimentos de equipo.

**Un patrón es una secuencia que se repite y produce un efecto.
No es la identidad de una persona ni una explicación clínica de sus motivos.**

Al finalizar podrás

#	CAPACIDAD	RESULTADO
01	Observar	Turnos, movimientos, respuestas y cierres.
02	Distinguir	Evento, secuencia, patrón, función y efecto.
03	Mapear	Participación, influencia y microsecuencias.
04	Hipotetizar	Sin convertir inferencias en hechos.
05	Probar	Un cambio pequeño con evidencia comparable.

Contrato de observación

Trabaja con reuniones o ciclos de riesgo bajo o medio. Informa el propósito de la práctica, protege confidencialidad y registra conductas relacionadas con el trabajo. No uses esta herramienta para calificar personalidad, salud mental o intención.

01 · DISTINCIONES

De la impresión al patrón observable.

La precisión protege al equipo de diagnósticos apresurados y conversaciones defensivas.

NIVEL	PREGUNTA	EJEMPLO	ERROR
Evento	¿Qué ocurrió una vez?	Una propuesta no recibió respuesta.	Generalizar desde un episodio.
Secuencia	¿Qué pasó antes y después?	Pregunta, silencio, cierre del líder.	Ignorar el orden temporal.
Patrón	¿Qué secuencia reaparece?	Dudas privadas después de cada cierre.	Lamarlo rasgo personal.
Función	¿Qué consigue hoy?	Acelera el cierre y evita exposición.	Suponer intención.
Efecto	¿Qué produce en el trabajo?	Menos datos y corrección tardía.	Medir solo clima.

Cambia 'es dominante' por 'inicia 7 de 10 turnos, interrumpe tres objeciones y sus propuestas cierran sin contraste'. La segunda formulación se puede revisar y modificar.

02 · MODELO RITMO

Cinco lentes para leer interacción.

RITMO organiza la observación sin confundir frecuencia, calidad y efecto.

R**REPARTO DE PARTICIPACIÓN**

Quién entra, cuánto, cuándo y sobre qué asuntos. Participar mucho no equivale a influir ni a aportar calidad.

I**INFLUENCIA Y ESTATUS**

Qué contribuciones cambian la agenda, reciben respuesta, se integran o se descartan; qué peso tiene la jerarquía.

T**TURNOS Y SECUENCIAS**

Qué movimiento sigue a una pregunta, propuesta, duda, error o desacuerdo. El orden revela bucles recurrentes.

M**MOVIMIENTOS FUNCIONALES**

Explorar, proponer, construir, desafiar, integrar, coordinar, cerrar y reparar; también rescatar, desviar o bloquear.

O**OBSERVACIÓN DEL EFECTO**

Qué cambia en información, decisión, compromiso, tiempo, retrabajo, aprendizaje o relación de trabajo.

Prueba de patrón

Exige recurrencia en más de un episodio, una secuencia describible, una función plausible y un efecto observable. Mantén explicaciones alternativas hasta probar una intervención.

03 · MICROSECUENCIAS

El orden de los movimientos cambia el resultado.

La misma conducta puede tener funciones distintas según lo que ocurre antes y después.

SECUENCIA	POSIBLE FUNCIÓN	RIESGO	PRUEBA
Propuesta - apoyo - cierre	Velocidad y alineación.	Consenso aparente.	Solicitar evidencia contraria antes de cerrar.
Duda - explicación larga - silencio	Proteger la propuesta.	La duda desaparece.	Responder primero con una pregunta de precisión.
Problema - rescate del líder - ejecución	Resolver urgencia.	Dependencia repetida.	Devolver diagnóstico y opción al rol responsable.
Queja - otra queja - desvío	Descarga y afiliación.	No hay acción.	Traducir una queja en dato, pedido o experimento.
Error - culpa - defensa	Buscar control.	Ocultamiento futuro.	Separar contención, causa y responsabilidad.

Movimientos funcionales

Un equipo necesita explorar, aportar información, desafiar supuestos, integrar diferencias, decidir, coordinar y revisar. El problema no es que exista un movimiento, sino que una secuencia se vuelva rígida y desplace funciones necesarias.

- ☐ La observación registra orden, no solo cantidad.
- ☐ El movimiento se interpreta dentro del contexto de tarea.
- ☐ La hipótesis incluye al menos una explicación alternativa.

04 · PATRONES RECURRENTES

Nombra el bucle, no culpabilices a un actor.

Un patrón se sostiene por respuestas complementarias de varias personas y por condiciones del sistema.

PATRÓN	SECUENCIA	EFEECTO
Monopolio - retiro	Una voz ocupa espacio; otras esperan o abandonan.	Información concentrada y dependencia.
Duda - rescate	Alguien expresa dificultad; otra persona toma el trabajo.	Alivio inmediato y menor capacidad futura.
Propuesta - eco	La primera posición recibe apoyos rápidos; no se exploran alternativas.	Cierre prematuro y riesgo oculto.
Tensión - desvío	Aparece diferencia; humor, agenda o detalle la desplazan.	Armonía superficial y conflicto acumulado.
Debate - reinicio	Se repiten argumentos sin criterio de cierre.	Fatiga, demora y decisiones informales.
Cierre - conversación lateral	La objeción aparece solo después de la reunión.	Reapertura, alianzas y baja trazabilidad.

El patrón no pertenece a quien inicia. También lo sostienen quienes responden, el diseño de la reunión, la autoridad, los incentivos y la forma de cerrar.

05 · CASO TRABAJADO

El líder resolvía; el equipo esperaba.

En una reunión semanal, cada dificultad terminaba convertida en una instrucción del gerente.

RITMO	LECTURA DEL CASO
Reparto	El gerente habla 48% del tiempo y responde primero a casi todos los problemas.
Influencia	Las propuestas del equipo se vuelven decisiones solo después de que el gerente las reformula.
Turnos	Problema - pregunta del gerente - respuesta breve - instrucción - aceptación.
Movimientos	Abundan reporte y rescate; faltan hipótesis, opciones, desafío y cierre del responsable.
Observación	Decisiones rápidas en reunión; más consultas y esperas durante la semana.

Intervención

Durante cuatro reuniones, quien eleva un problema presentará evidencia, dos opciones y una recomendación. El gerente preguntará antes de instruir y solo cerrará cuando el umbral lo requiera.

Evidencia

Registra distribución de turnos, actor que formula opciones, autoridad de cierre, consultas posteriores, decisiones reabiertas y tiempo hasta la acción. La meta no es que todos hablen igual, sino que el patrón habilite información y responsabilidad relevantes.

06 · REFLEXIÓN

Devuelve una observación que el equipo pueda usar.

La retroalimentación de proceso debe ser específica, provisional y vinculada al resultado.

PASO	MOVIMIENTO	PREGUNTA
1	Evento	¿Qué episodio concreto observamos?
2	Secuencia	¿Qué ocurrió antes, durante y después?
3	Efecto	¿Qué habilitó y qué limitó en el trabajo?
4	Perspectivas	¿Qué vivieron otras posiciones del sistema?
5	Hipótesis	¿Qué función podría cumplir y qué alternativa existe?
6	Experimento	¿Qué movimiento pequeño cambiaremos?
7	Revisión	¿Qué evidencia compararemos y cuándo?

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. Hoogeboom, M. A. M. G. y Wilderom, C. P. M. (2020). A Complex Adaptive Systems Approach to Real-Life Team Interaction Patterns. *Group & Organization Management*, 45(1), 3-42. <https://doi.org/10.1177/1059601119854927>
3. Kauffeld, S. y Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success. *Small Group Research*, 43(2), 130-158. <https://doi.org/10.1177/1046496411429599>
4. Schippers, M. C., Edmondson, A. C. y West, M. A. (2014). Team Reflexivity as an Antidote to Team Information-Processing Failures. *Small Group Research*, 45(6), 731-769. <https://doi.org/10.1177/1046496414553473>

Nota metodológica: RITMO es una síntesis pedagógica de Axent Institute. No diagnostica personalidad, intención ni salud mental.