

TRAMA

roles, interdependencias y acuerdos

Módulo 04 - Coaching de equipos de alto desempeño

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Coordina el trabajo, no solo los cargos.

TRAMA permite diseñar roles alrededor de resultados, autoridad, transferencias y acuerdos verificables.

Un rol es una promesa de contribución dentro de un sistema. Un cargo describe posición; un rol aclara qué resultado protege y cómo coordina con los demás.

Al finalizar podrás

#	CAPACIDAD	RESULTADO
01	Distinguir	Cargo, rol, tarea, responsabilidad y autoridad.
02	Mapear	Entradas, entregables y dependencias críticas.
03	Acordar	Derechos de decisión y umbrales de escalación.
04	Diseñar	Pedidos, promesas, revisiones y cierres.
05	Probar	Un experimento de coordinación con evidencia.

Contrato de uso

Trabaja con un flujo real y de riesgo bajo o medio. Los acuerdos de esta guía no sustituyen descripciones de puesto, políticas, delegaciones formales, controles internos ni asesoría legal.

01 · DISTINCIONES

Claridad de rol no es una lista infinita de tareas.

Un rol útil conecta contribución, autoridad e interfaces con un resultado compartido.

CONCEPTO	PREGUNTA	EJEMPLO	RIESGO
Cargo	¿Qué posición ocupa?	Gerente de operaciones.	Suponer que el título aclara el trabajo.
Rol	¿Qué contribución protege?	Asegurar capacidad y estabilidad del servicio.	Describirlo sin relación con el resultado común.
Tarea	¿Qué acción realiza?	Revisar excepciones semanales.	Confundir actividad con responsabilidad.
Responsabilidad	¿Por qué resultado responde?	Tiempo de respuesta y calidad dentro de límites.	Exigir un resultado sin autoridad suficiente.
Autoridad	¿Qué puede decidir?	Priorizar capacidad dentro de umbrales acordados.	Delegar trabajo conservando toda decisión.

La claridad no exige documentar cada movimiento. Exige que las decisiones críticas y las transferencias no dependan de adivinanzas.

02 · MODELO TRAMA

Cinco capas para diseñar coordinación.

TRAMA convierte un organigrama estático en una arquitectura operativa.

T**TRABAJO Y RESULTADO**

Define qué trabajo existe para producir el resultado compartido y qué parte protege cada rol.

R**RESPONSABILIDAD**

Nombra el resultado por el que el rol responde, no solo las actividades que ejecuta.

A**AUTORIDAD**

Aclara decisiones propias, decisiones consultadas y umbrales de escalación.

M**MAPA DE INTERDEPENDENCIAS**

Registra entradas, entregables, criterios de aceptación, tiempos y riesgos entre roles.

A**ACUERDOS VERIFICABLES**

Convierte expectativas en pedidos, promesas, revisiones, renegociación y cierre.

Prueba de claridad

Cada rol debe poder explicar: qué resultado protege, qué puede decidir sin permiso, qué necesita de otros, qué entrega y cómo renegocia cuando una condición cambia.

03 · AUTORIDAD

Responsabilidad sin autoridad fabrica escalación.

Una matriz de decisión debe aclarar el proceso sin reemplazar juicio ni conversación.

NIVEL	QUÉ PUEDE HACER EL ROL	CUÁNDO ESCALA	EVIDENCIA
Decidir	Actúa dentro de límites acordados.	Supera umbral de riesgo, costo o impacto.	Criterio, decisión y resultado registrados.
Recomendar	Construye opciones y recomienda una.	Faltan datos, autoridad o aceptación.	Opciones, trade-offs y recomendación.
Consultar	Aporta información antes del cierre.	Su riesgo crítico no fue considerado.	Fuente, reserva y efecto esperado.
Informar	Recibe el cierre para ejecutar o anticipar impacto.	La decisión contradice una restricción real.	Confirmación y alerta documentada.

Umbrales

La delegación debe definir límites observables: presupuesto, plazo, riesgo, cliente, cumplimiento o reversibilidad. Escalar todo destruye velocidad; no escalar nada expone al sistema. El umbral crea autonomía con protección.

- ☐ La responsabilidad es proporcional a la autoridad.
- ☐ La consulta tiene fecha de cierre y no equivale a consenso.
- ☐ La escalación incluye criterio, no solo jerarquía.

04 · INTERDEPENDENCIAS

El problema suele vivir entre los roles.

Una transferencia defectuosa puede parecer falta de compromiso en ambos lados.

ELEMENTO	PREGUNTA	EJEMPLO
Entrada	¿Qué necesito para comenzar?	Solicitud completa y prioridad validada.
Proveedor	¿Quién puede comprometer esa entrada?	Responsable comercial del caso.
Criterio	¿Qué significa aceptable?	Datos mínimos, alcance y fecha confirmados.
Momento	¿Cuándo debe estar disponible?	Antes de la planificación semanal.
Receptor	¿Quién acepta o rechaza?	Líder de implementación.
Renegociación	¿Qué ocurre si cambia una condición?	Aviso previo, nuevo compromiso y efecto visible.
Cierre	¿Cómo sabemos que terminó?	Aceptación registrada y siguiente actor habilitado.

Un acuerdo no es una expectativa tácita. Es un pedido comprendido, una promesa explícita y una condición de revisión o renegociación.

05 · CASO TRABAJADO

Todos eran responsables; nadie podía decidir.

Un equipo de servicio debía responder incidentes críticos en cuatro horas.

TRAMA	LECTURA DEL CASO
Trabajo	Restaurar el servicio, proteger al cliente y aprender del incidente.
Responsabilidad	Operaciones contiene; producto diagnostica; cuenta comunica; líder de incidente integra.
Autoridad	El líder decide prioridad y acciones reversibles; cambios de alto riesgo escalan al responsable técnico.
Mapa	Alerta, diagnóstico, decisión, comunicación, restauración y revisión posterior.
Acuerdos	Cada pedido incluye criticidad, responsable, hora prometida, criterio de cierre y regla de renegociación.

Intervención

Durante tres incidentes, se asignará un líder único con autoridad explícita; cada transferencia tendrá responsable, criterio de aceptación y tiempo de respuesta.

Evidencia

Tiempo hasta la primera decisión, transferencias rechazadas, escalaciones, compromisos renegociados antes del vencimiento y tiempo de restauración. La satisfacción no sustituye trazas del flujo.

06 · CONVERSACIÓN

Negocia acuerdos que puedan sostener presión.

Un acuerdo robusto anticipa información incompleta, cambios y capacidad limitada.

PASO	MOVIMIENTO	PREGUNTA
1	Pedido	¿Qué necesito, para qué resultado, con qué criterio y para cuándo?
2	Comprensión	¿Qué entendiste y qué información falta?
3	Respuesta	¿Aceptas, rechazas, propones otra condición o necesitas consultar?
4	Promesa	¿Quién hará qué, para cuándo y cómo sabremos que está completo?
5	Revisión	¿Qué evidencia o evento activa seguimiento?
6	Renegociación	¿Cuándo avisarás que no puedes cumplir y qué alternativa propondrás?
7	Cierre	¿Quién acepta el entregable y libera el siguiente paso?

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. Mathieu, J. E. et al. (2000). The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. Journal of Applied Psychology, 85(2), 273-283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
3. Okhuysen, G. A. y Bechky, B. A. (2009). Coordination in Organizations: An Integrative Perspective. Academy of Management Annals, 3(1), 463-502. <https://doi.org/10.1080/19416520903047533>

Nota metodológica: TRAMA es una síntesis pedagógica de Axent Institute. No sustituye políticas, controles, descripciones de puesto ni delegaciones formales.