8 Patologías de la coordinación



En nuestra experiencia trabajando con equipos hemos observado que a muchos les vendría bien un *upgrade* a la forma en que se coordina el trabajo, pero hay otros que necesitan cirugía mayor (y con urgencia) pues, cuando hablamos de coordinar acciones, son **PA-TO-LÓGICOS.**

¿Por qué surgen equipos patológicos?

Típicamente las organizaciones invierten grandes cantidades de dinero en optimizar los procesos productivos y sus sistemas de información, al final del día, si los equipos cuentan con procesos eficientes y sistemas tecnológicos *top-de-línea* les debería ir bien, ¿no?, pero estas organizaciones

son ciegas a que la mayoría de los procesos de negocio involucran **coordinación entre personas**
no tienen las competencias para optimizar los procesos de coordinación
no invierten en optimizar dichos procesos

En consecuencia, se **instalan malas prácticas** que eventualmente se convierten en **patologías**.

¿Qué consecuencias tienen las patologías de la coordinación?

La forma por *default* de operar de los equipos patológicos genera **ineficiencias** y en muchos casos **destruye valor**:

No alcanzan los resultados que se necesitan
Se demoran significativamente más tiempo **en lograr sus metas**
Viven agobiados y con roces innecesarios

En el caos de la descoordinación no sólo se destruye valor para la organización (reuniones innecesarias, temas no resueltos e incumplimiento a clientes) sino que **lo pasamos peor, nos frustramos, nos apuntamos con el dedo** y empezamos a desconfiar de nuestros colegas, su compromiso y competencias.

Perpetuamos. Las malas. Prácticas.

Evitar patologías de coordinación en teoría es simple: **¿Qué tiene que pasar? ¿Quién lo realizará? ¿A qué estándar? ¿Para cuándo?**, pero muchas veces el sentido común no se traduce en prácticas comunes.

Te presentamos las **8 patologías de la coordinación** que observamos más frecuentemente en los equipos. ¿Cuántas de éstas se viven en el tuyo?

1. **Pedir-sin-pedir**

Alguien del equipo cree estar solicitando una acción, pero **no la articula de**

forma directa. Ejemplo: “sería bueno que escucharamos más a los clientes”, “me gustaría ver más análisis”, “podríamos investigar a nuestros competidores”. Ante esto, el equipo frecuentemente responde “si, sería bueno”, “compartimos que es necesario”, “sí, podríamos”. Sólo ideas, cero acción.

Tip para quien pide: Pedir directamente a una persona del equipo o bien preguntar ¿quién tomará esto?
Tip para el equipo: Preguntar abiertamente ¿Qué se necesita? ¿Cuál es la acción? ¿Quién la toma?, (bonus: ofrecer tomarlo)

2. **Generar-Incendios**

Integrante del equipo que **realiza frecuentemente pedidos a última hora, pedidos urgentes** (que en muchas ocasiones no son urgentes), o pedidos innecesarios (que no agregan valor). El equipo aprende que da lo mismo coordinar acciones pues siempre existirá algún “incendio” que cambiará las prioridades. Se pierde la “motivación” por cumplir pues pese al esfuerzo por responder la urgencia, se recibe retroalimentación días después (urgencia? *Not really*)

Tip para quien pide: diseñar los pedidos antes de enunciarlos y revisar las prioridades antes de generar-incendios
Tip para quien ejecuta: ayudar a quien pide a priorizar compromisos previos, declarar insatisfacción frente a pedidos urgentes que no eran urgentes y mostrar las consecuencias personales (dar milla extra sin razón)

3. **Pasar-máquina**

Alguien del equipo **exige el cumplimiento de compromisos que nunca**

existieron o no fueron acordados por ambas partes. Se reclama por acciones que “quedaron en el aire” (sin responsable o fecha clara). El equipo se frustra pues le pasan la cuenta por algo que nunca interpretaron tenían que hacer.

Tip para quien pasa-máquina: asegurar que los compromisos sean claros, tengan responsable y fecha límite de cumplimiento
Tip para quien le pasan la cuenta: evidenciar que no te quedaste con esa interpretación, declarar tu interés por clarificar y coordinar una nueva acción con responsable y fecha límite

4. **Sobre-prometer**

Integrante del equipo que toma cualquier pedido que recibe. **Dice sí a todo** (*yes-yes-person*). No sabe decir no, no propone soluciones alternativas, no pregunta qué se espera. En general cumple poco.

Tip para quien pide: Verificar que las fechas límite sean razonables para quien ejecuta y verificar factibilidad de lo pedido
Tip para quien ejecuta: tener una lista de todos tus compromisos y revisarla antes de comprometer algo nuevo

5. **Ser-Chanta**

Integrante del equipo que **promete una acción o resultado sabiendo que no va a cumplir**. Toma compromisos para “quedar bien” pero no tiene la voluntad de ejecutar. Cuando lo confrontan, evade o desconoce el compromiso y confunde a su audiencia generando ineficiencia y descoordinación.

Tip para quien pide: agendar una conversación para evidenciar y declarar

inaceptable el comportamiento “chanta” (tarjeta amarilla)
Tip para el-chanta: tomar conciencia de que al ser-chanta le haces daño al equipo y dañas tu identidad pública. No comprometerse a cosas que no podrás cumplir

6. **Cumplir-por-cumplir**

Integrante del equipo que **recurrentemente realiza trabajos de mala calidad**. Cumple para quedar bien sin preocupación por el estándar. Su trabajo se terminará haciendo nuevamente lo que retrasa significativamente al equipo.

Tip para quien pide: al pedir, considerar tiempo adicional para iterar con contraparte. Dar feedback hasta que se logre el estándar esperado
Tip para quien ejecuta: tomar conciencia de la señal que estás dando al equipo (que te da lo mismo) y las consecuencias que pueden existir (te pueden despedir eventualmente)

7. **Ignorar-incumplimientos**

Integrante del equipo que **no se hace cargo de su incumplimiento o atraso**. A quien le incumplieron no dice nada. Quien incumple interpreta que el pedido no era relevante o necesario. A quién le incumplieron se queda con la sensación de “me dejaron botado(a)” y se daña la relación. El equipo aprende que si no dice nada (tapando el incumplimiento), nadie se dará cuenta y no hay consecuencia.

Tip para quien le incumplieron: Constatar el compromiso incumplido, mostrar las consecuencias y preguntar: ¿cómo te harás cargo?, asegurar que exista un nuevo compromiso

Tip para quien incumple: Disculparse, comprometerse a no repetir en el futuro y ofrecer alguna acción correctiva (y cumplirla)

8. Validar-bullshit

Aceptar de forma recurrente (y sin cuestionar) **explicaciones frente a los incumplimientos** de integrantes del equipo. Se culpa a factores externos (circunstancias, sistema) o a otros (dependencia, otra persona se atrasó). El equipo aprende que es más fácil excusarse que resolver los obstáculos

Tip para quien escucha explicaciones: declarar que no es aceptable culpar a las circunstancias y preguntar ¿Qué podrías haber hecho distinto?
Tip para quien da explicaciones: darte cuenta que siempre hay alguna acción que está a tu alcance para acercarte a alcanzar los resultados. ¿Qué ayuda necesitas pedir? ¿Qué conversación necesitas tener?

Una forma de cuidar a tu equipo es **evitando que estas patologías se instalen en tu organización**.

Ya sea estés en una posición de manager o de ejecución **siempre puedes contribuir a erradicar las patologías de la coordinación**, con una pregunta directa, un comentario con fundamento, un pedido bien diseñado o un reclamo con evidencia.

¿hace-sentido?

Fernando Brierley – Linkedin

Sebastián Balmaceda – Linkedin