

AXENT INSTITUTE · MATERIAL DE APLICACIÓN

Guía técnica

GIRO

Del deseo al cambio observable

8 páginas · Distinción · Modelo · Práctica ·
Evidencia

MÓDULO 01 DE 10 · SELF · PEOPLE · PERFORMANCE

Tu empresa creció. Ahora hagamos crecer a sus líderes.



01 · DISTINCIÓN CENTRAL

Una intención no es todavía un cambio

Frases como 'quiero adaptarme mejor' o 'debo ser más disciplinado' expresan dirección, pero no permiten practicar ni aprender. El coaching comienza cuando traduce esa dirección en una conducta que puede observarse dentro de un episodio concreto.

El resultado importa, pero suele llegar tarde. Por eso el diseño necesita una conducta palanca: algo que la persona pueda ejecutar, registrar y ajustar antes de conocer el resultado final.

**PRINCIPIO
OPERATIVO**

**Define el cambio en términos de conducta, contexto y evidencia;
evita convertir una aspiración en una etiqueta personal.**

Mapa de observación

DIRECCIÓN

Lo que la persona valora o desea que sea distinto.

EPISODIO

Diferencia entre respuesta actual y respuesta requerida.

PALANCA

Acción bajo control razonable de la persona.

SEÑAL

Dato que permitirá revisar avance sin autoengaño.

02 · MODELO GIRO

Observar antes de reaccionar

Ground: anclar en hechos**G**

Describe dos o tres episodios recientes sin explicar personalidad.

Pregunta: ¿Qué ocurrió que una cámara o un tercero podría registrar?

Intención con sentido**I**

Aclara para qué importa cambiar y a quién beneficia.

Pregunta: ¿Qué valor, responsabilidad o resultado protege este cambio?

SECUENCIA

No saltes a la acción antes de distinguir señal, significado, necesidad y efecto.

03 · MODELO GIRO

Elegir una respuesta útil

Respuesta actual**R**

Reconstruye señal, conducta, efecto y costo del patrón vigente.

Pregunta: ¿Qué haces hoy cuando aparece el contexto crítico?

Objetivo conductual**O**

Elige una conducta pequeña, observable y repetible.

Pregunta: ¿Qué harás distinto, dónde y con qué evidencia?

CALIDAD

Una buena respuesta protege simultáneamente relación, responsabilidad y avance.

04 · PRÁCTICA DEL LÍDER

Contrata una conducta, no una personalidad

PRÁCTICAS QUE AYUDAN

Usa episodios recientes. · Elige una conducta bajo control de la persona. · Registra línea base antes de intervenir. · Conecta conducta con un resultado relevante.

ATAJOS QUE DEBILITAN

Definir 'ser más adaptable'. · Trabajar cinco cambios simultáneos. · Medir solo intención o motivación. · Prometer transformación sin contexto.

Preguntas de transferencia

- ¿Qué ocurrió que una cámara o un tercero podría registrar?
- ¿Qué valor, responsabilidad o resultado protege este cambio?
- ¿Qué haces hoy cuando aparece el contexto crítico?
- ¿Qué harás distinto, dónde y con qué evidencia?

**PRÁCTICA
DELIBERADA**

Ensaya primero en situaciones de riesgo bajo o medio; registra efecto y ajusta una sola variable.

05 · CASO APLICADO

El gerente que quiere delegar más

Andrés afirma que debe 'confiar más' en su equipo. En las últimas tres reuniones respondió él mismo ocho de diez preguntas dirigidas a sus líderes y reasignó dos decisiones sin explicar el criterio.

OPCIÓN 1

Trabajar su identidad como persona controladora.

OPCIÓN 2

Definir que, ante una pregunta operativa, esperará diez segundos y pedirá el criterio del responsable antes de intervenir.

OPCIÓN 3

Pedirle que delegue todo desde mañana.

Criterio de decisión

- Trabajar su identidad como persona controladora. — No. La etiqueta reduce precisión y puede activar defensa.
- Definir que, ante una pregunta operativa, esperará diez segundos y pedirá el criterio del responsable antes de intervenir. — Correcto. Existe señal, conducta y episodio repetible.
- Pedirle que delegue todo desde mañana. — No. El salto de alcance impide aprender y puede elevar riesgo innecesario.

RESOLUCIÓN

El contrato usa una conducta palanca durante tres reuniones y mide intervenciones, decisiones devueltas al responsable y calidad del criterio expresado.

06 · LABORATORIO

Calibra tu criterio

'QUIERO TENER
MÁS
DISCIPLINA'.

Dirección válida, pero no conducta. Pregunta qué hará, ante qué señal y con qué frecuencia.

'ANTES DE
RESPONDER,
RESUMIRÉ LA
OBJECCIÓN'.

Conducta observable y ensayable dentro de un contexto definido.

'SABRÉ QUE
CAMBIÉ
CUANDO ME
SIENTA MEJOR'.

Percepción útil, pero insuficiente. Añade evidencia conductual e interpersonal.

'PROBARÉ ESTO
EN TODAS MIS
REUNIONES'.

Alcance excesivo para el primer ensayo. Empieza con un contexto recurrente y seguro.

Chequeo de calidad

- La conducta puede observarse sin interpretar intención.
- El alcance permite varias repeticiones.
- La evidencia combina conducta, efecto y resultado.

07 · FIELD CHALLENGE

Construye tu contrato GIRO

Selecciona un cambio relevante y tradúcelo a una conducta que puedas ensayar esta semana.

Episodios y línea base

Qué pasó, qué hiciste, frecuencia y efecto...

Intención y valor

Por qué importa y qué responsabilidad protege...

Conducta palanca

Qué harás distinto y ante qué señal...

Evidencia de avance

Qué observarás en 7 y 30 días...

Primer ensayo y revisión

Dónde practicarás, con quién y cuándo revisarás...

**EVIDENCIA
MÍNIMA**

Describe conducta observable, efecto interpersonal, resultado y momento de revisión.

08 · TRANSFERENCIA

Del módulo al trabajo real

Protocolo de aplicación

- Selecciona una conversación real de riesgo bajo o medio.
- Prepara la intervención con GIRO y define una conducta observable.
- Ejecuta sin intentar controlar la emoción de la otra persona.
- Registra qué cambió en tu respuesta, en la relación y en el resultado.
- Solicita feedback específico y decide un siguiente ensayo.

CIERRE

El cambio empieza cuando una intención puede reconocerse en una escena real.

Referencias

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493-503. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493>

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. y Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>