



Modelo de aprendizaje del coaching

TEMA 2. Herramientas del coach

El concepto de “transformar al observador” es un tema interesante en filosofía, psicología y ciencias cognitivas. Se refiere a la idea de que la percepción y la interpretación de la realidad están influenciadas por la perspectiva individual del observador. Aquí exploraremos esta idea y cómo se relaciona con la comprensión de la realidad y la cognición humana (Wolk, 2007).

Constructivismo

Una de las teorías relacionadas con la transformación del observador es el constructivismo. Esta teoría sostiene que la realidad no es algo objetivo y absoluto, sino que se construye en la mente de cada individuo a través de la interacción con el mundo. Según el constructivismo las experiencias, las creencias y los conocimientos previos de una persona, influyen en cómo percibe y comprende la realidad.

Percepción selectiva

Los seres humanos no pueden procesar toda la información que reciben del entorno, por lo que filtran y seleccionan lo que perciben. Esta selección está influenciada por sus creencias, valores, experiencias pasadas y emociones. Como resultado, dos personas que observan la misma situación pueden tener interpretaciones muy diferentes debido a sus distintas perspectivas y filtros cognitivos.

Cognición y sesgos

Los sesgos cognitivos son patrones de pensamiento predecibles que pueden distorsionar la percepción de la realidad. Estos sesgos incluyen la confirmación de prejuicios, la atención selectiva, la disonancia cognitiva y otros. Estos sesgos pueden llevar a que el observador interprete la realidad de manera inexacta o parcial.

Perspectivas culturales y sociales

La transformación del observador también se relaciona con las perspectivas culturales y sociales. Las normas culturales, los valores y las creencias colectivas pueden moldear la forma en que un grupo de personas percibe e interpreta la realidad. Esto puede llevar a diferencias significativas en la forma en que diferentes culturas ven el mundo.



El concepto de “transformar al observador” destaca la importancia de reconocer que nuestra percepción y comprensión de la realidad están intrínsecamente ligadas a nuestra perspectiva individual, nuestras experiencias y nuestros procesos cognitivos. Esta idea nos recuerda que la verdad y la realidad pueden ser subjetivas, e invita a ser conscientes de nuestras propias influencias y sesgos al interpretar el mundo que nos rodea (Crawshaw, 2023).

En el transcurso del coaching, el coachee busca emprender una transformación significativa, esforzándose por modificar su perspectiva para influir positivamente en su percepción de la realidad. Para facilitar este cambio, existen varias herramientas que un coach puede emplear durante las sesiones. Entre estas, sobresalen el modelo **Goals, Reality, Options y Will (GROW)**, el **dialogo de voces y la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)**. Estas metodologías no solo ayudan al coachee a redirigir su enfoque y a reinterpretar su entorno, sino que también proporcionan un marco estructurado para guiar el proceso de reflexión y acción hacia un desarrollo personal y profesional efectivo (Wolk, 2007).



Modelo GROW - Goals, Reality, Options y Will

La herramienta **GROW** es fundamentalmente flexible y adaptable a las necesidades del cliente y a la situación específica. Los coaches pueden usarla de manera iterativa, regresando a etapas anteriores si es necesario, y personalizar las preguntas y enfoques según lo más efectivo para el cliente.

En resumen, la herramienta **GROW** proporciona una estructura eficaz para orientar las conversaciones de coaching, permitiendo a los coaches y a los clientes abordar problemas, definir metas, explorar opciones y emprender acciones concretas para lograr resultados positivos.



Figura 2. El modelo GROW, elaboración propia, basado en Escuela Europea de Empresa, 2021.

El coach puede asistir al cliente en el establecimiento de un plan de acción concreto, incluyendo plazos, responsabilidades y recursos necesarios. También se aborda la motivación y la superación de posibles obstáculos.

María, gerente de un equipo de ventas, busca mejorar tanto su liderazgo como la productividad de su equipo. A pesar de tener un equipo talentoso, las ventas han estado por debajo de las metas corporativas. María decide utilizar el Modelo GROW en su proceso de coaching para abordar estos desafíos.

Goals (Metas):

Definición de Objetivos: María, con la ayuda de su coach, establece metas claras y específicas. Una de ellas es aumentar las ventas en un 20% durante el próximo trimestre. Además, se propone mejorar las habilidades de liderazgo para motivar y empoderar a su equipo.

Desglose de Metas: El coach ayuda a María a desglosar estas metas en objetivos más pequeños y manejables, facilitando un enfoque paso a paso.

Reality (Realidad):

Evaluación del Estado Actual: María examina la situación actual del equipo. Analiza desafíos como la falta de entrenamiento específico y posibles problemas de comunicación interna.

Reconocimiento de Recursos y Obstáculos: Identifica recursos disponibles, como programas de capacitación, y obstáculos, como la resistencia al cambio en el equipo.

Options (Opciones):

Exploración de Estrategias: María y su coach generan una lista de posibles soluciones para alcanzar las metas. Esto incluye realizar sesiones de capacitación en ventas, establecer reuniones semanales de seguimiento y motivación, y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo.

Evaluación de Opciones: Analizan las ventajas y desventajas de cada opción, considerando factores como tiempo, costo y impacto potencial.

Will (Voluntad o Acción):

Plan de Acción Concreto: Basándose en la evaluación de opciones, María elige las estrategias más prometedoras y desarrolla un plan de acción. Decide comenzar con sesiones de capacitación y establecer metas de ventas semanales para su equipo.

Compromiso y Seguimiento: Se compromete a implementar estas acciones y acuerda con su coach establecer puntos de control regulares para evaluar el progreso y hacer ajustes según sea necesario.

Voice dialogue (diálogo de voces):

Esta herramienta puede ser especialmente útil en el coaching cuando se abordan dilemas y negociaciones internas. Stone (1993) describe cómo se aplica el voice dialogue en el contexto del coaching:

- **Identificación de voces internas:** en el proceso de voice dialogue, el coach ayuda al cliente a identificar y nombrar las diferentes voces internas o subpersonalidades en su psicología. Estas voces pueden representar distintas partes de la personalidad, como la voz crítica, la protectora, la ambiciosa, la temerosa, entre otras.

- **Exploración de perspectivas:** una vez identificadas estas voces internas, el coach facilita un diálogo estructurado entre ellas. Esto implica permitir que cada voz exprese sus puntos de vista, preocupaciones, objetivos y emociones, ofreciendo una perspectiva única sobre el dilema o negociación en cuestión.

- **Integración y comprensión:** a medida que el cliente explora y dialoga con estas voces internas, se desarrolla una mayor comprensión de sus motivaciones y conflictos internos. El objetivo es ayudar al cliente a integrar estas voces de manera armoniosa, reconociendo que todas cumplen un propósito y función en su vida.



- **Toma de decisiones informada:** el proceso de voice dialogue facilita que el cliente tome decisiones más informadas y alineadas con su verdadero ser. Comprendiendo las diferentes perspectivas internas, el cliente puede decidir de manera que refleje sus valores y objetivos más profundos.

- **Resolución de dilemas internos:** al enfrentar dilemas internos, el cliente puede utilizar el voice dialogue para explorar las voces en conflicto, aclarando los factores que contribuyen al dilema y encontrando soluciones equilibradas.

- **Negociación interna:** el voice dialogue también resulta útil cuando el cliente necesita negociar consigo mismo para alcanzar un acuerdo o compromiso interno, permitiendo que las diferentes voces se expresen y busquen soluciones que satisfagan sus necesidades y preocupaciones.

- **Mejora de la autogestión:** a través del coaching, el cliente puede aprender a reconocer y gestionar mejor las voces internas que pueden estar generando conflicto o limitando su desarrollo personal y profesional.



Carlos, un profesional en un punto crítico de su carrera, se enfrenta a una decisión importante: seguir en su trabajo actual, que le ofrece seguridad, pero poco crecimiento, o arriesgarse a iniciar su propio negocio, algo que siempre ha soñado hacer. Aunque emocionado por la posibilidad de emprender, Carlos siente miedo y duda. Acude al coaching en busca de claridad.

Identificación de las Voces Internas:

Voz de la Seguridad: Esta voz representa el deseo de Carlos de mantener la estabilidad y evitar riesgos. Habla de la importancia de un ingreso regular, los beneficios de su empleo actual y el temor al fracaso.

Voz de la Aventura y Emprendimiento: Esta voz refleja su deseo de autonomía, pasión por crear algo propio, y la emoción de los desafíos que representa emprender.

Exploración y Diálogo entre las Voces:

Con la guía de su coach, Carlos explora cada voz, expresando sus temores, esperanzas, y expectativas. El coach le ayuda a dar espacio a cada voz, permitiendo que expresen sus perspectivas y preocupaciones.

Análisis de Conflictos y Complementariedades:

Carlos descubre que, aunque estas voces parecen opuestas, ambas buscan su bienestar y éxito. La voz de la seguridad busca protegerlo del riesgo y el fracaso, mientras que la voz de la aventura lo impulsa hacia el crecimiento y la realización personal.

Integración de las Voces para una Decisión Equilibrada:

Con el apoyo del coach, Carlos trabaja en integrar estas voces. Reflexiona sobre cómo puede mantener un cierto nivel de seguridad mientras persigue su sueño de emprender, como comenzar su negocio a tiempo parcial.

Plan de Acción Reflejando la Integración:

Finalmente, Carlos desarrolla un plan de acción que equilibra ambas voces. Decide comenzar su negocio de forma gradual, manteniendo su trabajo actual hasta que el nuevo emprendimiento sea lo suficientemente estable.

Técnica	Características	Tipos de Casos o Clientes
Modelo GROW	Estructurado en cuatro fases: Metas, Realidad, Opciones, Voluntad. Enfocado en establecer y alcanzar objetivos específicos.	Individuos con metas claras, situaciones de cambio, mejora del rendimiento profesional, liderazgo y desarrollo de equipos, desarrollo personal.
Diálogo de Voces	Basado en la psicología narrativa, explora diferentes 'voces' o aspectos de la personalidad del individuo para entender conflictos internos y tomar decisiones.	Individuos enfrentando dilemas internos, decisiones de vida importantes, conflictos de identidad, desarrollo personal y autoconciencia.
Modelo BATNA/MAAN	Centrado en la negociación y resolución de conflictos. BATNA: Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. MAAN: Alternativa Mínima Aceptable para Negociar.	Situaciones de negociación, resolución de conflictos, toma de decisiones empresariales, acuerdos laborales, mediación en disputas.

Tabla 1. Tabla comparativa de herramientas para transformación del observador

Las herramientas y técnicas discutidas, como el modelo GROW, el voice dialogue y el enfoque MAAN, ofrecen métodos valiosos y flexibles en el campo del coaching y en la gestión de situaciones complejas en la vida cotidiana. Cada una de estas herramientas, desde la definición de metas claras y específicas, la exploración de voces internas y perspectivas, hasta la consideración de alternativas en negociaciones difíciles, contribuyen de manera significativa al desarrollo de habilidades de comunicación, resolución de conflictos y toma de decisiones informadas. Estas técnicas, aplicadas con empatía, escucha activa y una comprensión profunda de las necesidades individuales, pueden ser poderosos catalizadores para el crecimiento personal y profesional, enfatizando la importancia de un enfoque integral y adaptado en el coaching y en la vida diaria.

Referencias

Crawshaw, L. (2023). *Grow your spine & manage abrasive leadership behavior: A Guide for Those Who Manage Bosses Who Bully*. Estados Unidos: Executive Insight Press.

Escuela Europea de Empresa. (2021, 22 de junio). ¿Qué es el modelo GROW? *Escuela Europea de Empresa*. <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-el-modelo-grow/>

Stone, H. (1993). *Embracing your inner critic: Turning Self-Criticism into a Creative Asset*. Londres: Harper Collins.

Wolk, L. (2007). *Coaching: el arte de soplar brasas en acción*. Argentina: Andres Bello.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.