

Coaching positivo basado en fortalezas

Introducción

Existen distintos procesos de *coaching* y uno de ellos es el *coaching* positivo. Te preguntaras ¿qué lo hace diferente de los otros tipos de *coaching*? La particularidad del *coaching* positivo es que se centra en las fortalezas porque le resulta efectivo abordar las situaciones desde lo que se hace bien en lugar de enfocarse en las debilidades (Biswas-Diener, 2020). Entonces, de acuerdo con los autores, el *coaching* positivo toma lo bueno de las personas y lo usa para trabajar sus debilidades.



¿Cómo el *coaching* positivo ayuda a las organizaciones? Las empresas buscan en todo momento que su personal trabaje de manera responsable y continua, logrando las metas y resultados en general. Por otro lado, el *coaching* positivo busca que las personas alcancen sus objetivos al enfocarse en sus fortalezas personales, de manera que puedan disfrutar lo que hacen. Si la empresa proporciona el *coaching* positivo, se puede lograr la sinergia deseada. Veamos el siguiente caso:

Una persona profesional en ingeniería es responsable de una planta productiva que maquina piezas en tornos numéricos. Su plantilla está compuesta por 50 personas en roles de operación, 5 en roles de supervisión y 2 en roles de coordinación. En los últimos meses, ha detectado áreas de oportunidad en cada una de las diversas áreas y tiene claro que las diferencias radican en los responsables de supervisar y coordinar. Su primera reacción ha sido diseñar una estrategia de mejora estandarizada para toda la organización. Sin embargo, ¿será posible aplicar la misma estrategia para todas las áreas, incluso cuando tengan personas diferentes en los roles de supervisión y coordinación? ¿Logrará estandarizar los resultados y hacer que su personal se sienta motivado y perciba crecimiento en la empresa?

Explicación

Coaching positivo

Para el *coaching* no existe un proceso único. Por lo tanto, toda persona interesada en el *coaching* positivo podría preguntarse ¿qué lo hace diferente de los demás? La particularidad del *coaching* positivo radica en que se centra en las fortalezas, ya que le resulta efectivo abordar las situaciones desde lo que se hace bien en lugar de enfocarse en las debilidades (Biswas-Diener, 2020).

De acuerdo con Biswas-Diener (2020), el *coaching* positivo desarrolla actividades a partir de las fortalezas de las personas y les provee de una mayor motivación para enfrentarse a nuevos retos, por lo que cada coach deberá:

- Partir de la evaluación de las fortalezas con instrumentos científicamente comprobados.
- Hablar con las personas sobre las fortalezas.
- Buscar soluciones en lugar de obstáculos.
- Tomar en cuenta las emociones positivas y negativas.
- Saber que el desarrollo de emociones positivas puede ayudar a los coaches a ser resilientes ante eventos estresantes.
- Hablar de conceptos como felicidad y esperanza desde una base científica.
- Seguir un proceso de indagación apreciativa desde una perspectiva donde las soluciones son inevitables y la mejora siempre es posible a partir de:
 - Plantear preguntas sobre lo que está correcto en lugar de lo que está mal.
 - No ignorar las debilidades o los problemas, pero dar más enfoque a lo positivo.

La indagación apreciativa es una metodología que fue desarrollada por David Cooperrider y Suresh Srivasta. Se caracteriza por ser un enfoque que parte de lo mejor de las personas y organizaciones para lograr un cambio (Taboada, 2020).

Ésta señala que indagar implica exploración y descubrimiento. Por otro lado, apreciar implica valores, fortalezas, cualidades y posibilidades.

De ahí que, la indagación apreciativa busca identificar la imagen positiva que se tiene sobre el futuro, ya que es la que contribuye a que se esté mejor y toma en cuenta dos factores:

- Los pensamientos y emociones afectan a la salud.
- La paz, la alegría o cualquier otra emoción o pensamiento positivo, es detectado por el sistema inmunológico como un agente específico no amenazante, por lo que no se distrae de sus funciones normales de protección y reparación.

El proceso de indagación apreciativa está formado por un ciclo de 4D. El coach positivo, al aplicar esta metodología, recorre las características de este ciclo y que se explican a continuación:

Descubrir (*discover*):

- ¿Qué es lo que está bien?
- ¿Cuáles han sido sus momentos de mayor compromiso?
- ¿Qué fue lo bueno de estas situaciones?

Soñar (*dream*):

- En alcanzar metas.
- Lograr objetivos.

Diseñar (*design*):

- Procesos para lograrlo.

Destinar (*destiny*):

- El resultado de su esfuerzo.

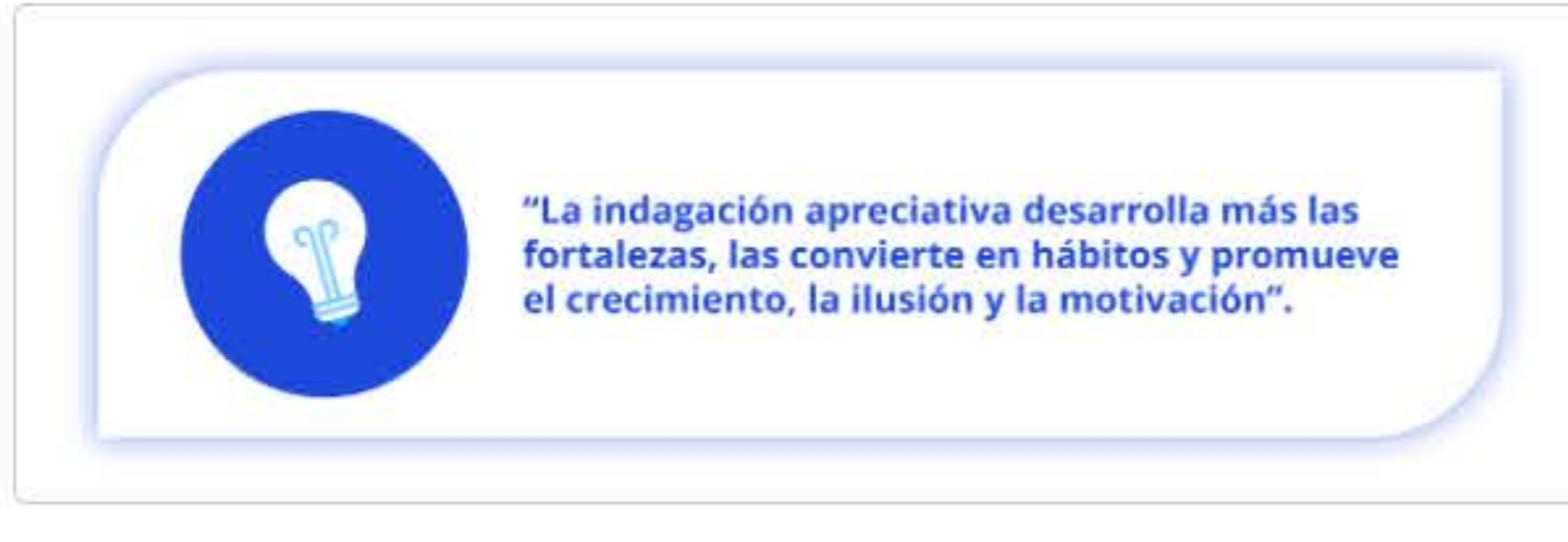


Figura 1. Indagación apreciativa.

Rodríguez et al. (2021) comentan en su artículo el reporte desarrollado por Peterson y Seligman, titulado Manual de la cordura y en él. En este reporte se dio a conocer que cada persona es poseedora de atributos o fortalezas admirables, y que estas fortalezas son las responsables del éxito al realizar determinadas actividades. Por lo que las fortalezas son esenciales para el *coaching* positivo, pues a través de este proceso pueden desarrollarse más. Por otro lado, las fortalezas son comunes en todas las personas, pero hay unas que destacan más que otras y a éstas se les conoce como fortalezas insignia (Biswas-Dinner, 2020).

Quiénes son coaches con enfoque positivo se centran en las fortalezas insignias al aplicar ciertas acciones:

- Diseñar estrategias para desarrollar más este tipo de fortalezas.
- Buscar su desarrollo para encontrar las mayores oportunidades de éxito.
- Utilizarlas para alcanzar el nivel de funcionamiento óptimo, es decir el de mejor desempeño y mayor rendimiento.
- Identificar, para ciertas actividades, las fortalezas que le serán útiles, dependiendo de si las actividades son individuales o en equipo. Por ejemplo:
 - El liderazgo.
 - La creatividad.
 - La capacidad de perdona.
 - Trabajar en las auténticas fortalezas de cada coach.

Con relación al tema de las fortalezas, algunas personas se distinguen por ser creativas, bondadosas, curiosas, perseverantes; algunas son prudentes, mientras que otras son graciosas; y algunas son valientes o modestas. En el *coaching* positivo, lo primordial es asegurar que se está trabajando con las fortalezas insignia, por lo que el uso de un instrumento validado científicamente, que aporte resultados fidedignos en cuanto a las principales fortalezas de cada persona, es primordial.

Las fortalezas insignia se dan en cada persona de manera natural, por lo que no se puede aspirar a tener una fortaleza como principal de la lista, cuando realmente se encuentra en el último lugar del reporte. Por esta razón resulta estratégico enfocar esfuerzos de mejora concentrándose en las fortalezas que, auténticamente, tenga más desarrolladas cada coach.

El instrumento validado científicamente para saber el grado de desarrollo que tiene cada fortaleza en las personas es el test VIA (*Values in action*, por sus siglas en inglés).

El acceso al test para obtener los resultados generales no tiene costo. En los reportes de resultados, se puede identificar el orden que ocupan las fortalezas de carácter en cada persona, de acuerdo con las que tienen más o menos desarrolladas. Por ejemplo, las primeras cinco fortalezas que se enlistan en el reporte de resultados de una persona que responda el test serán sus fortalezas insignia.

Biswas-Diener (2020) considera que, si una persona trabaja poniendo en primer lugar sus fortalezas de carácter insignia, además de lograr los objetivos con muy buenos resultados, repercutirá en ella en una mayor felicidad, más confianza, mayor energía y resiliencia. También concuerda con Rodríguez et al. (2021), cuando dicen que los buenos resultados generan positividad, certeza de crecimiento y optimismo, ya que la persona se sabe experta en lo que hace y, como ventaja adicional, se generan también emociones positivas.



Figura 2. Uso de fortalezas de carácter insignia.

En esta figura comparativa puedes identificar que, al utilizar las fortalezas de carácter, se incrementan las emociones positivas, pues éstas están presentes en lo que mencionan los distintos autores. Por lo tanto, las emociones positivas son una base también esencial para el *coaching* positivo.

Las emociones positivas como la paz, la gratitud, la inspiración y la curiosidad promueven experimentar bienestar en la vida, por lo que se debe incrementar la práctica de cada una de ellas. Para desarrollarlas, se requiere de esfuerzo, por lo que quienes son coaches con enfoque positivo llevan a cabo un proceso de regulación consciente a través de sencillas estrategias que les permiten recordar y saborear experiencias pasadas. De acuerdo con Richter et al. (2021), las emociones positivas producen mejores resultados en el razonamiento, la resolución de problemas y la forma en que se procesa la información. Además, permiten que se incremente la atención y la retención de conceptos. Por otro lado, el proceso de pensamiento se vuelve más creativo (Green y Palmer, 2018).

Green y Palmer (2018) comentan que Bárbara Fredrickson, formuló la teoría de las emociones positivas, y menciona que los beneficios de promover estas emociones emergen lentamente, pero que la capacidad de aprovechar las oportunidades de construir recursos para afrontar las emociones negativas permanece en el tiempo. El *coaching* positivo recurre a las emociones positivas porque, al desarrollarlas, ayuda a las personas a prosperar tanto en los buenos como en los malos momentos.

Las emociones positivas neutralizan los efectos dañinos de las emociones negativas, como el enojo, la tristeza, el miedo, el estrés o la ansiedad. Estas emociones negativas pueden ser útiles para responder ante situaciones críticas con rapidez, pero llegan a afectar la salud a largo plazo. De ahí la importancia de aprender a regularlas.

De acuerdo con estudios, el saborear emociones positivas disminuye la desesperanza o depresión (Castiello, 2018). Además, ejercitar el músculo de las emociones positivas ayuda a las personas a construir importantes recursos personales, como la resiliencia.

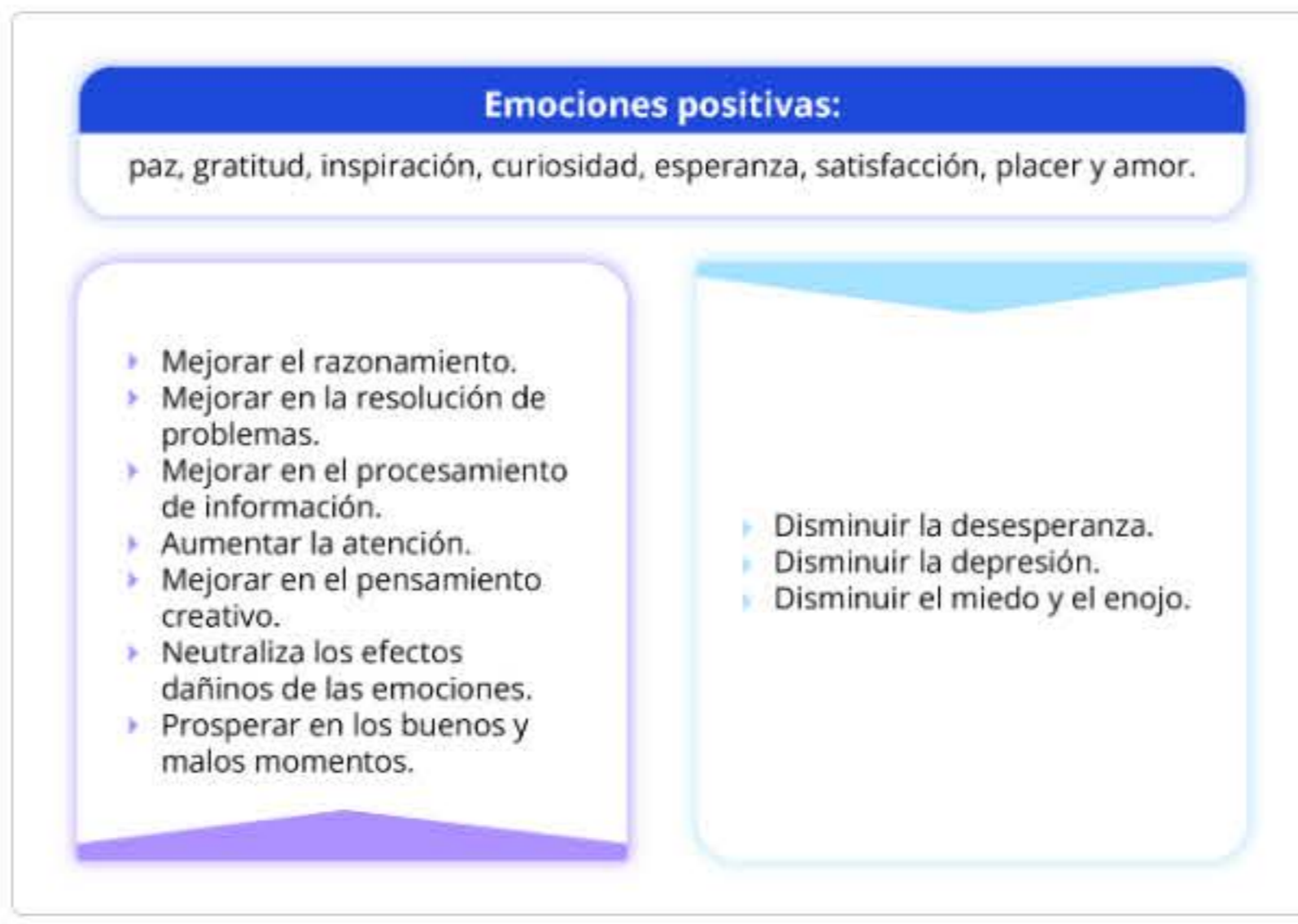


Figura 3. Emociones positivas.

Cuando quienes son coaches con enfoque positivo promueven el desarrollo de las emociones positivas en las personas, les ayudan a entender cómo activarlas cuando requieran regular las emociones negativas.



Modelo de coaching psicológico positivo

Richter et al. (2021) proponen la siguiente definición de *coaching* psicológico positivo:

"Es una relación de colaboración profesional de corto a mediano plazo entre un cliente y un entrenador, dirigida a la identificación, utilización, optimización y desarrollo de fortalezas y recursos personales psicológicos para mejorar estados positivos, rasgos y comportamientos".

Esta definición señala que el trabajo mutuo genera crecimiento.

Por otro lado, Richter et al. (2021) proponen un modelo para el *coaching* psicológico positivo, que consta de cinco fases:

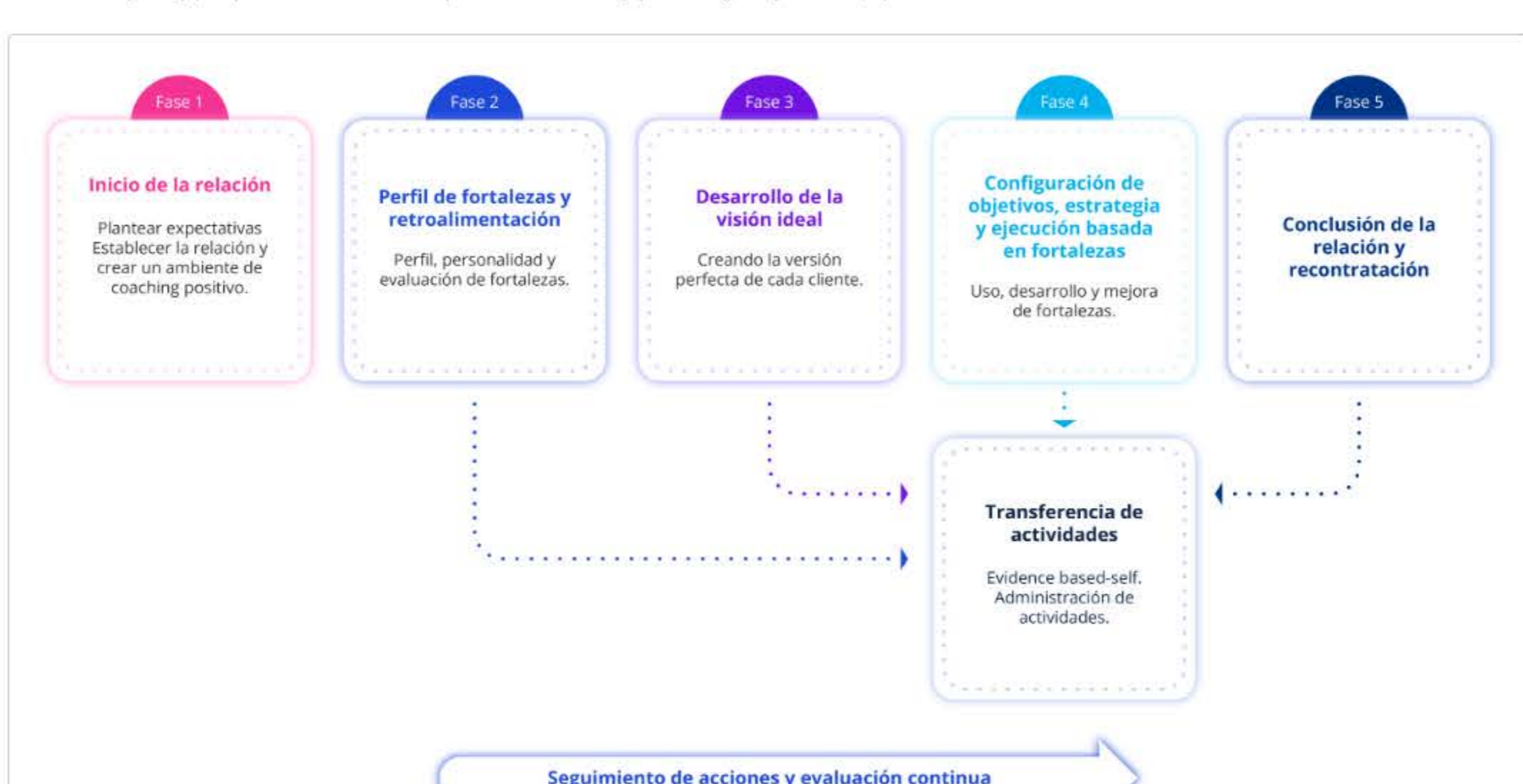


Figura 4. Modelo de coaching psicológico positivo.

Fuente: Richter, S., Van Zyl, L., Roll, L., y Stander, M. (2021). Positive psychological coaching tools and techniques: a systematic review and classification. *Front. psychiatry*, 12. Recuperado de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2021.667200/full>

Fase 1. *Iniciando la relación*: se inicia investigando cuál es la situación real actual, definiendo qué se pretende lograr y determinar la relación que se espera para crear un ambiente propicio para trabajar. Se vuelve importante el trabajo de quien es coach, ya que deberá comprender la situación más allá de solo las palabras. Es decir, a través de la observación del actuar de la persona que es *cliente* o *coachee*, así como del ambiente a su alrededor y la visión de la organización.

Fase 2. *Perfil de fortalezas y retroalimentación*: quien entrena realiza la evaluación de las fortalezas del coachee, identificando las fortalezas insignia y el orden de cada una de ellas. Después da retroalimentación al coachee y lo hace consciente del uso de éstas para construir más adelante.

Fase 3. *Desarrollando la visión ideal*: se trabaja en conjunto para crear un futuro ideal para la persona que es cliente, donde todo funcione y fluya como se desea; *una mejor versión*.

Fase 4. *Configuración de objetivos*: en esta fase se identifican metas estratégicas actuales y se plantean metas nuevas para lograr construir la *visión ideal*. Lo en esta fase se hace buscando que las metas y acciones sean realistas y alcanzables, ya que estarán basadas en fortalezas insignia.



Fase 5. *Conclusión de la relación y conrtractación*: es donde se prepara todo para concluir el proceso y validar el cumplimiento de objetivos y expectativas, además de considerar, en algunos casos, una nueva conrtractación para continuar con la transformación.

Cada una de las fases está respaldada por tres procesos que se dan a lo largo de todo el modelo:

- *Transferencia de aprendizaje*: se ayuda a compartir y enseñar las habilidades aprendidas y orientarlas en entorno laboral.
- *Evaluación continua*: está direccionada hacia la eficacia del proceso para el cumplimiento de objetivos y el seguimiento de las acciones.
- *Empoderar al cliente*: se da la confianza a quien es cliente para que trabaje y logre sus objetivos. Quien es cliente sigue desarrollando sus fortalezas y dando significado a lo hace.

En la actualidad hay varias definiciones del *coaching* psicológico positivo, pero lo más importante es que se pueda adaptar a las condiciones de cada coach, de sus organizaciones o situaciones personales; logrando siempre el logro de sus objetivos.

Cierre

Asesorar a una persona depende de las habilidades, características y fortalezas insignia que ésta tenga. De ahí que, sería complejo aplicar la misma estrategia para todas las personas. Por esto, se vuelve necesario diseñar una estrategia para las fortalezas personales de esa persona y de la situación que esté viviendo.

Retomando el caso planteado al principio del tema, ahora puedes contestar a las preguntas, ¿será posible aplicar la misma estrategia para todas las áreas, incluso cuando tengan personas diferentes en los roles de supervisión y coordinación? Cuando se habla de estrategias con personas, es necesario considerar a cada una de ellas, identificar cuáles son sus fortalezas, sobre todo las insignias, para que se le facilite la adopción de cualquier cambio que se proponga.

De la misma forma, ahora puedes dar respuesta a la pregunta, ¿logrará estandarizar los resultados y hacer que su personal se sienta motivado y perciba crecimiento en la empresa?

Es muy posible que sí se puedan estandarizar los resultados, ya que todas las estrategias partirán de ellos, pero se hará a través de diversos caminos, con diversas acciones, y con esa gran variedad. Así, las personas se sentirán motivadas a continuar mejorando y se atreverán a compartir sus mejores prácticas. La aplicación de las fortalezas de carácter en *coaching* puede ayudar a lograr el compromiso de cada persona en su desarrollo.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender qué es *coaching* positivo basado en fortalezas.
- Enlistar los tipos de emociones positivas y comprender las emociones negativas.
- Comprender el modelo de *coaching* psicológico positivo.

Referencias

- Biswas-Diener, R. (2020). The practice of positive psychology coaching. *The journal of positive psychology*, 15(5). Recuperado de <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1789705>
- Castiello, A. (2018). Coaching psychology and positive psychology in work and organizational psychology. *The psychologist-manager journal*, 21(2). Recuperado de <https://doi.org/10.1037/mgr0000070>
- Green, S., y Palmer, S. (2018). *Positive psychology coaching in practice*. Estados Unidos: Routledge.
- Richter, S., Van Zyl, L., Roll, L., y Stander, M. (2021). Positive psychological coaching tools and techniques: a systematic review and classification. *Front. Psychiatry*, 12. Recuperado de <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.667200>
- Rodríguez, M., Baquero, V., Pineda, M., y Suárez, C. (2021). *Evaluación de fortalezas de carácter mediante el VIA-IS: una revisión sistemática*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12495/6325>
- Taboada, N. (2020). *Indagación apreciativa: un enfoque positivo para la transformación*. Recuperado de <https://afe.com.mx/indagacion-apreciativa-un-enfoque-para-la-transformacion/>

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio

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.