



Indagación apreciativa como proceso  
de cambio positivo en el coaching

## **TEMA 3. Diseñar, desarrollo de estrategias**

“La creatividad es la imaginación, mientras se divierte”  
- **Albert Einstein**

En la indagación apreciativa la fase de “Diseñar”, es decir, pasar del sueño o visión de futuro al prototipo deseado, se puede aplicar de manera efectiva en el coaching para continuar con el enfoque apreciativo y ayudar a los clientes a desarrollar soluciones y estrategias positivas que les permitan alcanzar sus objetivos y abordar los desafíos que enfrentan (Subirana, 2020). Esta fase debe ser sobre todo una etapa iterativa de exploración y aprendizaje en la que el coach acompaña al coachee en un proceso de cambio. Aprovechar las emociones positivas para generar espirales virtuosos y exponenciales de aprendizaje es importante (Orem et al., 2007).

Según Orem, Binkert y Clancy (2007) todos y todas somos diseñadores de nuestro mundo y vivimos en el mundo que diseñamos. En esta fase lo más importante es tomar acción, mantener al coachee en el rumbo del pensamiento apreciativo y generativo sobre las acciones que debe tomar para realizar su sueño.

¿Cómo se puede utilizar esta fase en el contexto del coaching?

**1 Definición aspiracional** clara de los objetivos y el sueño de futuro:

**a.** El proceso puede ser un mismo diseño en toda la sesión, el proceso de coaching comienza con la identificación y la definición clara del sueño, que viene de una sesión anterior y la brecha para llegar de hoy al futuro deseado. Es fundamental comprender el contexto y tener siempre un lenguaje que regrese al cliente a sus éxitos previos y a sus fortalezas.

**b.** Una o más sesiones para diseño de un sueño en el que se está trabajando con el cliente.



**2** El coachee y el coach colaboran para crear una **visión clara y positiva** del futuro deseado. Esta visión debe ser inspiradora, motivadora y se escribe en presente. Vamos a ver un ejemplo:

**a. Sueño** (la redacción del sueño proviene de la fase anterior):

- i. Cuando piensas en tu sueño, ¿qué haría que se convierta en una realidad?
- ii. De estas posibilidades, ¿cuántas ideas surgen de acciones que puedes tomar?
- iii. ¿Con cuáles aspectos de tu sueño experimentarías primero?
- iv. ¿En qué aspectos de tu vida, trabajo o persona necesitas poner énfasis para lograr tu sueño?

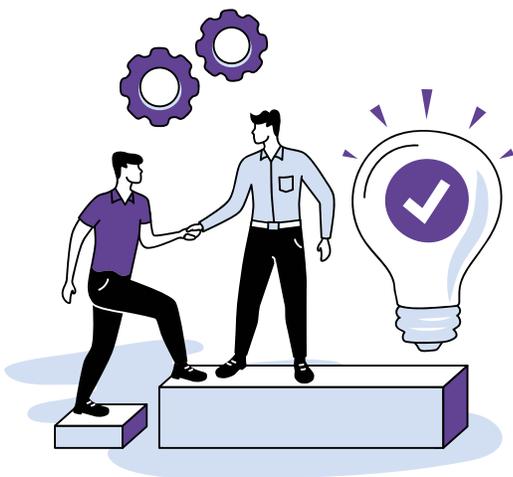
**b. Visión para el diseño** (se crea en la sesión actual):

- i. ¿Qué te hace sentir capaz para lograr tu sueño?
- ii. ¿En qué necesitas poner atención de ahora en adelante para embarcarte en este viaje y tener éxito?
- iii. ¿De qué manera vas a disfrutar el camino?
- iv. ¿Quien o quienes te acompañan en este viaje son quienes te han apoyado en el pasado y en quienes confías?



3 La fase “Diseñar” implica trabajar en conjunto para **diseñar estrategias y acciones** concretas que permitan al cliente avanzar hacia la visión del futuro deseado. En este momento es importante que el coachee desarrolle la mayor cantidad de ideas basadas en la visión, siempre se basan en las fortalezas y los éxitos pasados, lo que aumenta la probabilidad de éxito. El coach lleva al cliente a enfocarse en las prioridades más convincentes para comenzar a dar pasos hacia el cambio.

4 El coach desempeña un papel crucial en mantener **la motivación** del cliente y proporcionar apoyo emocional a lo largo del proceso. Se enfoca en celebrar los logros anteriores (por ejemplo, preguntas como ¿qué te hace sentir capaz en este momento?, ¿en el pasado quién te ha acompañado?); armar una red de apoyo y tener claro que se cuenta con habilidades para superar cualquier obstáculo que surja; evaluación y retroalimentación: a medida que se avanza en las estrategias y



acciones, se realiza una evaluación constante para determinar su efectividad. Esto permite realizar ajustes y refinamientos a medida que avanza el coaching.

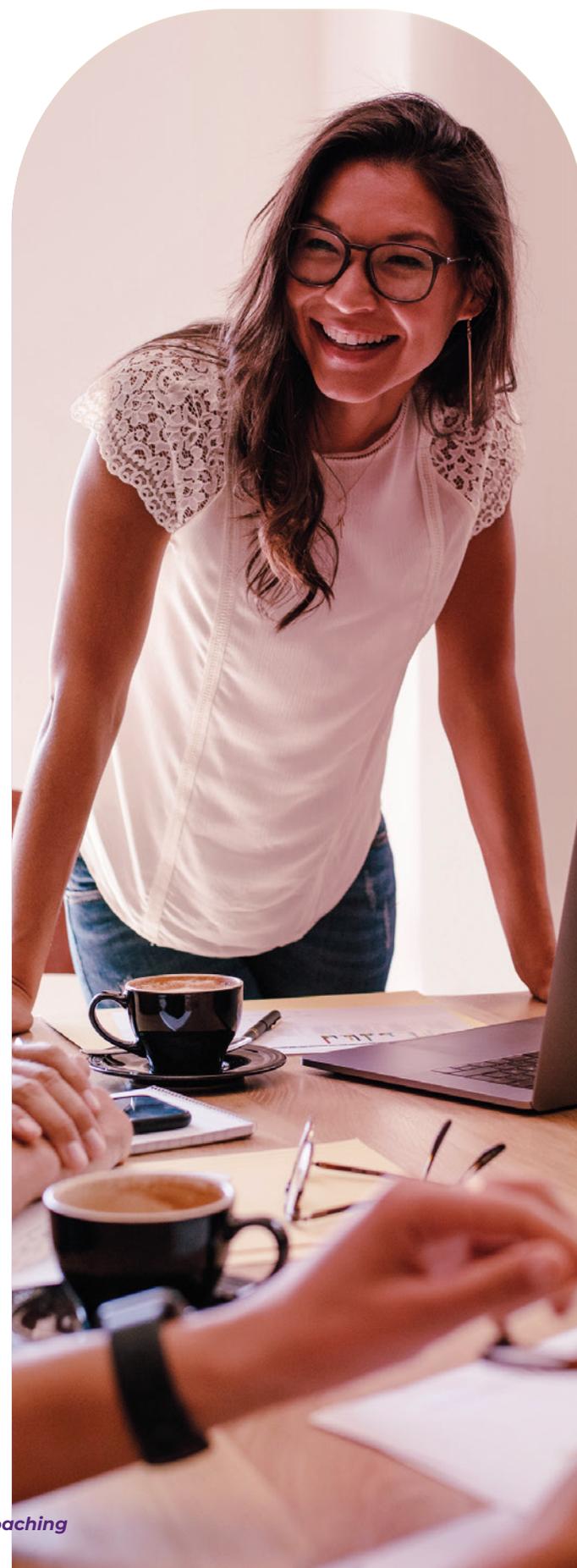
5 Tomar acciones para **incorporar elementos del sueño en su vida diaria**. De tal manera una vez establecidas sus prioridades, el coachee debe tomar acción.

6 Una posibilidad que se abre en la fase de diseño del coaching es poner un **“tema”**; por ejemplo, este será el “el año de la acción positiva”, “un semestre del cambio en hábitos de bienestar”, “el mes del servicio al cliente al centro”. Esto ayuda a que los coachees puedan de manera rápida regresar al plan que están diseñando con el coach.

Todas las preguntas son no evaluativas.

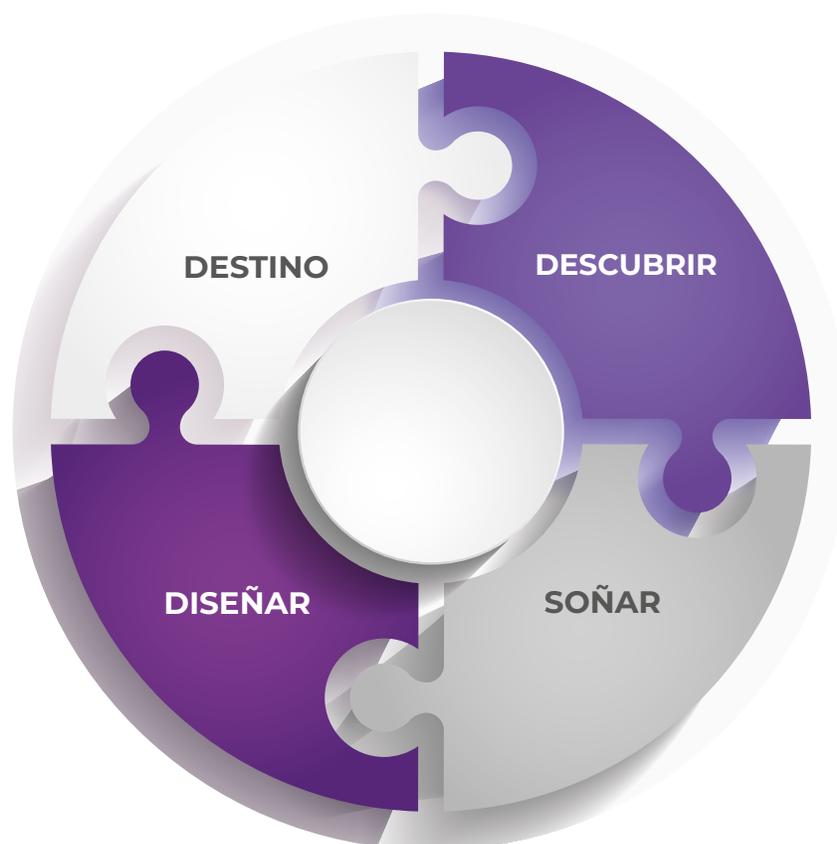
7 Una herramienta que se puede utilizar es la experimentación, dejar claro con el coachee que no todo lo que se hace debe tener un resultado y que trabaje de forma no-evaluativa de sus propias acciones; de este modo puede ser retado a dar un paso más grande ocasionalmente o en alguno de los aspectos. El propósito de la experimentación es dar la oportunidad de incorporar visiones alternas de este futuro aspiracional y marcar nuevas opciones. En este caso, por ejemplo, los coaches pueden hacer preguntas como ¿qué te gustaría probar de aquí a la siguiente sesión?, ¿cuál sería la acción más atrevida que pudieras hacer?, ¿cómo te sentirás si lo logras?, ¿qué habrás aprendido de esta experiencia? (Orem et al., 2007). Para que esta herramienta sea efectiva en la siguiente sesión, si la hay, el coach debe comenzar por preguntas como ¿qué tal te ha ido con el experimento?, ¿qué fue lo mejor que pasó con él?, ¿qué aprendiste? Todas las preguntas son no evaluativas.

Esta fase debe ser de diversión y juego para el coachee, buscando con curiosidad aquello que va funcionando mejor y repitiendo un ciclo de descubrimiento en cada sesión con su guía.



Una vez que hay cierta claridad en la visión, es posible plantear metas, y para ello se recomienda un formato tipo lista de evidencia que el coachee pueda tener y revisar periódicamente sobre cómo está viviendo su sueño. Esta etapa sin duda, idealmente, debería tener más de una sesión; sin embargo, si solo hay una, el coach puede equipar al coachee con el kit de herramientas y preguntas para este periodo.

## Diseñar en el coaching



- Apoyo al coachee con su visión de futuro
- Afirmar la realidad del sueño
- Apoyar las elecciones y acciones

Fuente: Orem, S., Binkert, J., y Clancy, A. L. (2007). *Appreciative coaching: A positive process for change*. Estados Unidos: Jossey-Bass/Wiley.

La fase de **“Diseñar”** en la indagación apreciativa ayuda a crear un enfoque positivo y constructivo en el coaching, centrado en las fortalezas y los éxitos pasados del cliente. Ayuda al cliente a visualizar un futuro deseado y a desarrollar estrategias prácticas para alcanzar sus metas de manera efectiva.

Este enfoque puede aumentar la motivación y la autoeficacia del cliente, lo que conduce a resultados más exitosos en el proceso de coaching. Este es un ejemplo en el que se utilizan algunas dimensiones de bienestar de un coachee que tiene como tema “balance y realización con compasión”.

Revisión diaria	Revisión semanal
Tomé tiempo de reflexión personal.	Planeo la semana con una óptica positiva.
Seguí una lista de actividades.	Disfruto mi tiempo de descanso.
Hice ejercicio por la mañana.	Hice entrenamiento de fuerza.
Delegué el trabajo.	Mi coche está limpio.
Respondí correo solamente 3 veces al día.	Tuve una sesión con alguien de mi red de apoyo.
Dejé mi escritorio limpio al terminar.	Traje flores a la oficina.

En las sesiones que duren durante la fase de **“Diseño”**, el coach puede introducir experimentos y aumentar los retos de la lista semanal o generar una nueva categoría conforme el coachee avanza a **“Sueño”**.

Sin duda un cliente puede enfrentar retos y el enfoque apreciativo no se trata de negar el lado complejo y difícil de las cosas; si se está en esta situación, una sugerencia es que el coachee se ubique como un observador externo de esos retos y el coach pueda entrevistarlos desde esta posición para disminuir el efecto negativo de crear una realidad obstaculizada.

Según Subirana (2020), cuando vivimos la espiral de las emociones positivas tenemos más fuerza para crear, superar y trascender.

Cabe recordar que el principio positivo de la Indagación Apreciativa (Watkins y Mohr, 2001) indica que las emociones negativas y la búsqueda de soluciones a los problemas carecen de la fuerza necesaria para transformar sistemas, grupos y personas y crear una realidad nueva. Reformular la experiencia negativa como un aprendizaje y encontrar su poder heliotrópico es importante.

El principio heliotrópico de Kim Cameron (2021) no es parte como tal de la indagación apreciativa, pero se alinea con el principio positivo y provee evidencia de la afirmación sobre lo exponencial de la energía positiva y lo insuficiente de la energía negativa. Este principio indica que los seres vivimos tendemos a la luz. Un coach apreciativo aprovecha la energía heliotrópica de las situaciones negativas que pueda enfrentar la coachee.

Para trabajar la fase de **“Diseño”** en grupos, es importante que el coach establezca un espacio de confianza donde el sueño de futuro compartido pueda ser desarrollado por todos y después se genere un compromiso con el plan. Para ello se pueden usar estrategias



como una lluvia de ideas sin evaluación o con una evaluación positiva (señalar las cosas que nos gustan de las ideas de los demás solamente). El coach en este punto puede actuar como facilitador y generar agrupaciones de los temas centrales para la construcción de la lista de tareas que harán en equipo cada día o cada semana, depende del compromiso del equipo. Es importante que siempre se resalten las historias y, por ejemplo, que se haga el ejercicio del **“mejor yo reflejado”** (Roberts et al., 2005), donde sean los miembros del equipo quienes reconozcan nuestros momentos de vivacidad y vitalidad.

## Referencias

Cameron, K. (2021). *Positively energizing leadership: Virtuous actions and relationships that create high performance*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

Orem, S., Binkert, J., y Clancy, A. L. (2007). *Appreciative coaching: A positive process for change*. Estados Unidos: Jossey-Bass/Wiley.

Roberts, L. M., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., y Barker, B. (2005). How to play to your strengths. *Harvard Business Review*.

Subirana, M. (2020). *Florecer juntos: Guía de coaching apreciativo*. México: Editorial Kairós.

Whitney, D. D., y Trosten-Bloom, A. (2010). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

Watkins, J. M., y Mohr, B. (2001). Appreciative inquiry: Change at the speed of imagination. *Organization Development Journal*.

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.