



Indagación apreciativa como proceso  
de cambio positivo en el coaching

## **TEMA 4. Destino, la apreciación como forma de vida**

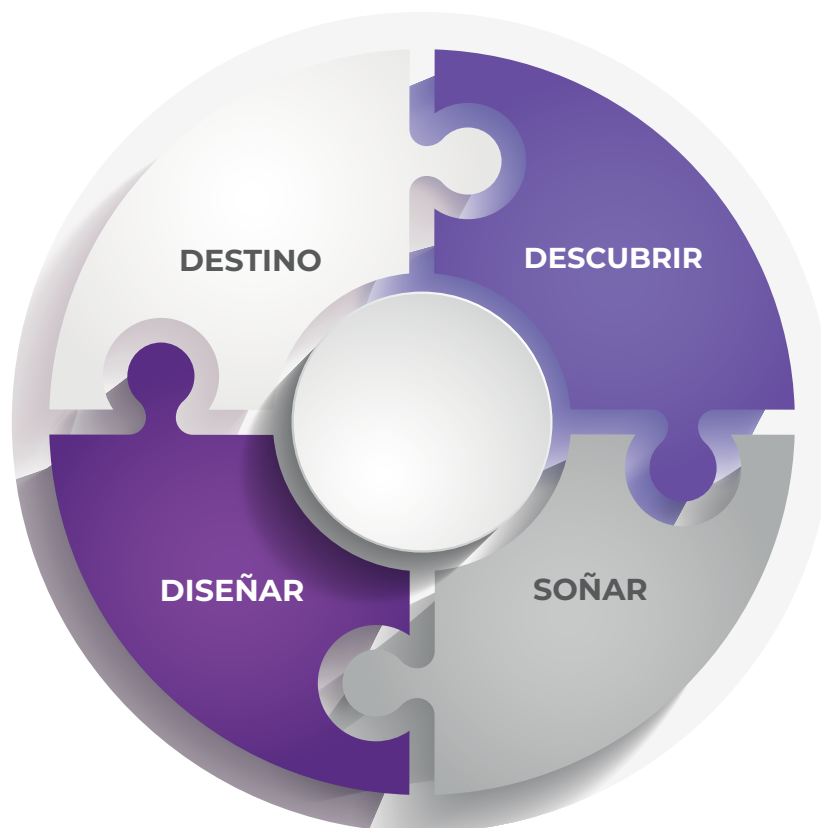
“Nuestro miedo más profundo no es ser inadecuados, nuestro miedo mayor es nuestro poder inconmensurable, es nuestra luz, no nuestra oscuridad lo que nos aterra” - **Marianne Williamson**

La fase de “Destino”, originalmente se llamaba “Entrega” o Delivery (Orem et al., 2007). El cambio es importante, pues llegar a un destino o cumplir con el destino personal conlleva

mucho más que alinear las metas para cumplir un sueño. Desde el punto de vista del coaching esta fase no es sobre llegar a un estado ideal, sino sobre una actitud de vida que continuamente genera el ciclo de las 4D. En esta etapa, el coachee acepta su capacidad de diseño de su propio futuro, su rol protagónico en estos escenarios y su capacidad de orientarse a lo positivo.

## Destino en el coaching

- Reconocer el sueño en el presente
- Apoyar a que el coachee expanda su capacidad de crear sueños
- Habilitar al cliente para mantener la esperanza
- Cerrar el ciclo (terminar el trabajo o iniciar un nuevo ciclo de descubrimiento)



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

### Reconocer el sueño en el presente:

hasta este punto, cuando se hace coaching se enfoca en traer las experiencias pasadas de éxito, en este momento es importante que los clientes o coachees puedan reconocer sus sueños, crearlos en el presente y observarlos de forma continua. Según Subirana (2020), reconocemos en esta etapa una auténtica apreciación del coachee por sí mismo. Le ayudamos a observar lo que está logrando y en dónde impacta más su sueño, con esto se genera un ciclo virtuoso.

Algunas preguntas que pueden ayudar a reconocer el sueño en el presente son:

- Reflexiona sobre dónde comenzaste este sueño y cómo ha avanzado al día de hoy.
- ¿De qué te sientes más orgulloso(a) en este momento?
- ¿Qué has aprendido sobre ti hasta ahora?



### Expandir la capacidad de hacer realidad sus sueños:

es posible que sin darnos cuenta el coachee regrese a tratar de hacer planeación, resolución de problemas y planificación de los cambios. Es decir, regresamos al camino de las brechas (Subirana, 2020). Para esta etapa Orem, Binkert y Clancy (2007) recomiendan la “capacidad improvisativa” del sistema. Esto se puede aplicar para coaching personal o de grupo. Hay cuatro capacidades a expandir. Según Cooperrider et al. (2003) estas son las capacidades que hay que desarrollar:

**Afirmativa:**

*El coachee debe*

Mantener un enfoque en lo positivo, siempre orientado a fortalezas, éxitos y momentos de vivacidad.

*Un coach debe*

Alimentar las competencias afirmativas celebrando los logros y señalando las fortalezas de la o las sesiones.

**Generativa:**

*El coachee debe*

Mantener registros de sus logros y los cambios, observar el efecto de estos cambios en la vida de los demás como contribuciones significativas. Mantener un sentido de progreso.

*Un coach debe*

Dar retroalimentación positiva sobre su impacto.

**Expansiva:**

*El coachee debe*

Ir más allá del espacio conocido y de comodidad, ponerse retos más aspiracionales y usar un lenguaje aspiracional.

*Un coach debe*

Invitar al cliente a experimentar, probar cosas desconocidas y celebrar los éxitos o los aprendizajes.

**Colaborativa:**

*El coachee debe*

Hacer uso de la red de apoyo en lo individual. Reconocer la interconexión del sueño en un proceso grupal.

*El coach debe*

Recordar que los sistemas cambian por las visiones de futuro que observan (principio anticipatorio de la indagación apreciativa)

Algunas preguntas de esta etapa son:

- ¿Qué hizo o hace que para ti esta experiencia sea significativa?
- ¿Como se enlazan tus avances hacia tus siguientes pasos?
- ¿Qué podrías intentar que te lleve aún más lejos en tu sueño?

**Habilitar al cliente para mantener la esperanza:** sin duda se enfrentarán retos y habrá días en los que el coachee quisiera rendirse, por ello debemos darle herramientas para mantener la sensación de logro y competencia.

En varias metodologías de coaching se usan “anclas”, una representación física del sueño que lleve al coachee al espacio de lo real. Anclar algunas acciones en la realidad nos puede ayudar a que el coachee se mantenga en la tarea en los días difíciles. Algunas herramientas para utilizar son:

- Cargar consigo un objeto pequeño o de adorno personal que le recuerde continuamente sus valores y la razón por la cual desea lograr su aspiración.
- Mantener una sesión periódica con un mentor o amistad externa al proceso de coaching para tener una responsabilidad de dar avances y resultados.

- Realizar una meditación diaria de visualización del sueño, puede ser breve, de 3 a 5 minutos.
- Expresar gratitud cuando se hace difícil el camino.

Otra herramienta que se puede utilizar es el análisis FOAR, o fortalezas, oportunidades, aspiraciones y resultados, de Stavros y Hinrichs (2021). Aquí una tabla resumen del modelo aplicado a un coaching personal, este formato puede usarse también para el coaching de grupos.

**Fortalezas:** ¿qué es lo que valoras en este momento?, ¿cuáles relaciones son las que te dan más energía?, ¿cuáles son tus formas de aprender y crecer?

**Oportunidades:** ¿dónde tienes más potencial de crecer en este momento?, ¿cómo podemos incrementar el éxito de este cometido?, ¿con qué fortalezas cuentas?

**Aspiraciones:** lograr el sueño que tienes en este momento te va a llevar a vivir una vida con:

\_\_\_\_\_

**Resultados:** En la siguiente semana ( hasta la siguiente sesión) tomaré las riendas para lograr:

\_\_\_\_\_

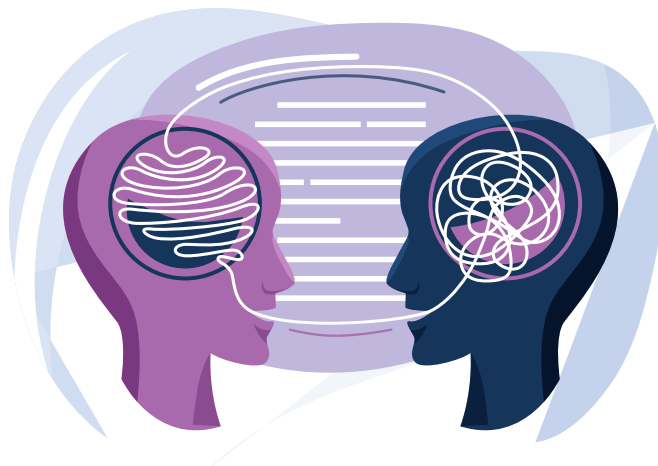
Fuente: Stavros, J., y Hinrichs, G. (2021). *Learning to SOAR, creating strategies that inspire innovation and engagement (1st ed.)* Estados Unidos: SOAR Institute

Recordando que podemos estar en un proceso con un cliente en el que habrá varias sesiones para recorrer y crear un destino o que pudiera haber solamente una, un coach debe elegir las herramientas que le parezcan más útiles para mantener la esperanza del coachee.

**Cerrar el ciclo:** puede suceder de dos maneras, una es cerrar el proceso de coaching con un cliente para dar por terminado el ciclo y despedirse, o cerrar este proceso para iniciar una iteración nueva de las 4D.

En ambos casos el momento de cierre debe:

- Considerar una celebración y ayudar al coachee a planearla.
- Compartir las emociones positivas sobre el proceso y el resultado del coaching apreciativo.
- Escribir una carta de logro o carta de esperanza fechada en el futuro, si se despiden, o una carta de felicitación si estamos acompañando al coachee a cerrar un ciclo con nosotros como coaches.
- Enseñar al coachee a saborear el momento de éxito y crear una memoria a la que se pueda regresar en el futuro como un momento de logro, transformación y que da vida a la persona.



De esta manera se puede aplicar un ciclo de destino para cerrar un ciclo de 4D o un proceso de coaching. Cabe mencionar que en el caso de las 4D, como se ha visto en estos temas, el coach puede seguir un proceso completo; también es posible tomar alguna de las herramientas o preguntas apreciativas para llevarlas a una sesión de coaching tradicional que complementa la práctica. Si el coach decide hacer lo segundo, debe tener la habilidad de mantener al coachee en el ámbito de los principios de la indagación apreciativa (Orem et al., 2007).



Es valioso observar que existen códigos de ética de la profesión del coaching, el coach apreciativo también debe tener su propio código y esta es una propuesta de Subirana (2020), al observarla piensa cómo podrías comprometerte a vivir bajo estos principios.

- 1 Vivir lo apreciativo antes de realizar una sesión.
- 2 Creer que todas las historias tienen algo positivo y pueden transformarse por el principio poético.
- 3 Tener un compromiso de autocuidado personal.
- 4 Tener una relación horizontal con el cliente de carácter no instructivo que refuerce lo positivo, lo invoque y lo aprecie.
- 5 No juzgar al cliente y respetar sus tiempos.
- 6 Regresar siempre al centro positivo de la situación que se está coacheando.
- 7 Utilizar preguntas apreciativas y generativas, manteniendo un enfoque en fortalezas.
- 8 Facilitar la autonomía del cliente.
- 9 Utilizar los modelos de 4D dentro del coaching.
- 10 Cerrar el ciclo habiendo habilitado al cliente para expandir sus sueños.

Dentro de un proceso de coaching apreciativo lo más importante será siempre sostener el impulso positivo y regresar a los principios de la indagación apreciativa (Mohr y Watkins, 2002):



**Principio poético:** crear una narrativa positiva y poderosa sobre su vida y sus metas. Anima al coachee a ver su historia como una obra en evolución que ellos mismos pueden influenciar y mejorar.

**Principio de simultaneidad:** reconoce que el cambio es un proceso constante y que se puede iniciar en cualquier momento. La indagación y el cambio suceden al mismo tiempo.

**Principio anticipatorio:** fomenta la exploración de las expectativas y visiones positivas del futuro. Hay que recordar que nos movemos en la dirección de los futuros que creamos.

**Principio positivo:** es indispensable identificar y amplificar las experiencias, recursos y fortalezas positivas del coachee. Esto implica hacer preguntas que resalten lo que está funcionando y lo que les hace sentirse bien.

**Principio relacional:** la importancia de las relaciones en el proceso de cambio. Ayuda al coachee a fortalecer sus conexiones personales y profesionales para obtener apoyo en su camino hacia el cambio.

## Referencias

Cooperrider, D. L., Whitney, D., y Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook: The first in a series of AI workbooks for leaders of change* (Vol. 1). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

Mohr, B. J., y Watkins, J. M. (2002). *The essentials of appreciative inquiry: A roadmap for creating positive futures*. Pegasus Communications, Inc.

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

Stavros, J., y Hinrichs, G. (2021). *Learning to SOAR, creating strategies that inspire innovation and engagement* (1st ed.) Estados Unidos: SOAR Intstitute

Subirana, M. (2020). *Floreceer 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.



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.