



Principios del bienestar aplicados al coaching

Tema 3. Psicología positiva en la práctica del coaching

Claudia es una joven profesional que trabaja en una multinacional, liderando el área de planeación financiera como vicepresidenta. Su rápido crecimiento en el plan de carrera ha sido notable; ha logrado avanzar de manera significativa en diversos campos durante 12 años en una compañía farmacéutica, y hoy su influencia es tan relevante que el presidente de la compañía la considera en las decisiones más importantes. Aunque Claudia disfruta su trabajo y encuentra desafiante y gratificante liderar el área de planeación y a su equipo de 6 personas, siendo referencia para todos los demás vicepresidentes, se siente “agobiada”, en sus propias palabras, debido a que se encuentra en medio de una constante presión.

Expresa su frustración porque, a pesar de conocer cómo puede generar mayor valor estratégico para la organización, cada vez que participa en el comité directivo, su jefe asigna una nueva tarea operativa y/o un cambio de dirección constante, lo que le ha impedido dedicar tiempo suficiente a la estrategia y la ha mantenido “apagando incendios”.



Esto ha afectado su confianza en sí misma, y no sabe cómo influir de mejor manera en su jefe para que su cargo se oriente hacia la generación de mayor valor. Por ello, piensa que la ayuda de un coach ejecutivo sería muy beneficiosa, no solo para reducir sus altos niveles de estrés, provocados por la sensación de mucho trabajo pero poco avance, sino también para ganar mayor seguridad y aprender mejores estrategias de influencia que favorezcan su importante rol.





La psicología positiva y el coaching comparten el mismo objetivo: el florecimiento humano y la búsqueda de bienestar y desarrollo humano, ofreciendo nuevas formas de no solo gestionar las emociones para disminuir el estrés en sus múltiples manifestaciones, sino también para que los seres humanos vivan en mayor sintonía con su propósito y con su ocupación laboral.

El coaching se ha consolidado dentro de las organizaciones como una estrategia clave de desarrollo, permitiendo a los líderes, mediante un acompañamiento profesional, ampliar su autoconsciencia a partir de un mayor autoconocimiento de sus fortalezas y áreas de oportunidad, nuevas perspectivas sobre su interpretación del mundo, herramientas de efectividad y diversas maneras, tanto prácticas como profundas, de abordar su humanidad.

Esto se traduce en cómo las personas dentro de las organizaciones no solo logran producir los resultados esperados, sino que también mantienen relaciones positivas que retienen y fomentan el crecimiento sin sacrificar sus conexiones con valores importantes. La psicología positiva respalda cada una de estas dimensiones, apoyando el ser del líder, las dimensiones interpersonales en busca de relaciones positivas, y la efectividad organizacional con personas más comprometidas.



Esto implica que, en contextos laborales, el rendimiento y el bienestar deberían avanzar juntos. La ecuación del rendimiento, propuesta por Gallwey (2014), sugiere que el rendimiento es igual al potencial menos las interferencias:

$$R=P-IR=P-I$$

El terreno común del coaching y la psicología positiva es descubrir y apoyar las diversas formas en que las personas pueden lograr un crecimiento sostenido, mediante la identificación y reafirmación de fortalezas, y la oportunidad de ver e identificar las interferencias que pueden ser minimizadas precisamente con la consciencia y el uso consciente de las fortalezas en los diferentes roles personales, laborales y sociales.

El coaching busca liberar el potencial de las personas para maximizar su rendimiento, adoptando un modelo más optimista y humanista, en contraste con enfoques conductistas y rígidos, reconociendo el inmenso potencial humano esperando ser desarrollado, según Whitmore (2002). Este autor utiliza la metáfora de la bellota para explicar que cada persona tiene un potencial interno destinado a convertirse en un imponente roble. La bellota desarrolla sus raíces significativamente antes de que el brote sea visible. Cuando un jardinero experto trasplanta un brote, lo hace con gran habilidad, cuidando el brote para que se convierta en ese gran roble.

Delicadamente, desenreda las raíces frágiles, las sostiene desde la punta y las coloca en un hoyo largo y vertical, usando una barra metálica para asistir en el proceso. Este cuidado, aunque breve, es crucial en las primeras etapas de vida del árbol, ya que asegura su supervivencia y promueve un crecimiento más rápido y robusto en comparación con sus compañeros del vivero.





De la misma manera, en el liderazgo y el liderazgo positivo propuestos por la psicología positiva, los líderes potencian a las personas y las apoyan en crecer en aspectos que ni siquiera ellas creían posibles, ayudando a que esa bellota se transforme en ese gran roble.

Aunque el coaching tiene sus raíces en múltiples disciplinas como la antropología, la filosofía y la sociología, una disciplina que ha sido central es la psicología, y en las últimas casi tres décadas, la psicología positiva, enfocándose en un ser humano interesado en tener más relaciones positivas y vivir con significado y propósito.



La **psicología positiva** ofrece un marco sólido para la investigación del coaching (Freire, 2013). De hecho, algunos autores amplían la definición de coaching, brindando la posibilidad de una alianza poderosa con la psicología positiva. Grant (2003) define al coaching como un **“proceso sistemático y orientado a resultados, en el que el coach facilita la mejora de la experiencia de vida y el logro de objetivos en la vida personal y/o profesional de clientes normales, no clínicos”**.

Esta definición destaca la amplia aplicación del coaching en conexión con la psicología, tanto en dimensiones personales como laborales. Dicha alianza permite que quienes se forman en este proceso y quienes practican el coaching encuentren estrategias de alto impacto que, además de comprender las posibilidades del ser humano desde la psicología, celebren la grandeza del ser humano en el contexto de la psicología positiva.

Algunos estudios respaldan el impacto del coaching en el bienestar. Uno de ellos demostró cómo la intervención de coaching en una entidad médica contribuyó a un cambio positivo en los colaboradores, con menos rotación y ausentismo por agotamiento, y un aumento en la satisfacción de vida (Duijts et al., 2008). Otros estudios (Grant, Curtayne y Burton, 2009) han encontrado el impacto del coaching en la posibilidad de crear escenarios futuros y preventivos que mejoren los mecanismos de afrontamiento y fomenten la resiliencia, una capacidad en la que la psicología positiva se ha enfocado y que será profundizada más adelante.

El nuevo término integrador, coaching de psicología positiva (Positive Psychology Coaching, PPC), propuesto por Biswas-Diener y Dean (2007), confirma que el coaching en la psicología positiva es un área relativamente nueva y cada vez más prometedora. Esta busca la integración de la psicología del coaching, que ayuda a las personas a alcanzar sus metas, y la psicología positiva, centrada en lo necesario para que individuos y comunidades florezcan. Ambas disciplinas comparten un profundo interés en el crecimiento y desarrollo personal.

El PPC es, en última instancia, una poderosa intervención conversacional individualizada que asiste a las personas en la consecución de objetivos significativos, mejorando así su calidad de vida.



¿Y Claudia?

Al inicio, presentamos el caso de Claudia y sus múltiples desafíos organizacionales, destacando la necesidad de ser acompañada por un coach ejecutivo. Este coach, en alianza con la psicología positiva, proporcionará a Claudia un apoyo de alto impacto, integrando conocimientos científicos de la psicología positiva, habilidades de coaching, una clara priorización del bienestar en contextos organizacionales, la importancia de las emociones positivas y la inclusión de las fortalezas de carácter, todo dentro de un marco ético de conversación.

Además, este coach de psicología positiva debe ser un aprendiz permanente, enfocado en un futuro positivo, según Boniwell y Green (2021).



Estos autores sugieren que lo que distingue al PPC de otros enfoques de coaching es el énfasis en identificar objetivos significativos y ser consciente del impacto de perseguirlos en el bienestar del individuo, poniendo especial énfasis en la relación entre emociones, desempeño y bienestar, una manera importante de ayudar a las personas a prosperar en el trabajo.

Un ejemplo de las preguntas que pueden profundizar el impacto y la contribución de la psicología positiva conectada al coaching son las siguientes (Smith et al., 2021):

- **Preguntas sobre emociones:** ¿Cuáles son tus propios prejuicios respecto a los estados emocionales? ¿En qué estados emocionales te sientes más cómodo?
- **Fortalezas de carácter:** ¿Cuántas fortalezas puedes nombrar?
- **Bienestar:** ¿Qué crees que es la verdadera felicidad?
- **Optimismo:** ¿Cómo puedes equilibrar el optimismo con la realidad?
- **Positividad:** ¿Cómo puedes incrementar la positividad en tu vida y trabajo?
- **Cuidado personal:** ¿Qué tan consciente eres de los signos de estrés y agotamiento? ¿Tienes un plan para manejar períodos de estrés intenso en tu vida?

Referencias

Biswas-Diener, R., y Dean, B. (2007). Positive psychology coaching: Putting the science of happiness to work for your clients. New York: Wiley.

Duijts, S. F. A. P., Kant, I. P., van den Brandt, P. A. P., y Swaen, G. M. H. P. (2008). Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: Results of a randomized controlled trial. *Journal of Occupational yEnvironmental Medicine*, 50, 765–776.

Freire, T. (2013). Positive psychology approaches. In J. Passmore, D. Peterson, y T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 426–442). West Sussex: Wiley-Blackwell.

Gallwey, W. T. (2014). *The inner game of tennis: The classic guide to the mental side of peak performance*. Macmillan.

Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goalattainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, 31, 253–264.

Smith, W. A., Boniwell, I., y Green, S. (Eds.). (2021). *Positive Psychology Coaching in the Workplace*. Springer International Publishing.

Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance* (Vol. 108). London: Nicholas Brealey Publishing.

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.