



La resiliencia y fortalezas de carácter
en el coaching positivo

TEMA 2. Coaching positivo y enfoque en fortalezas

Después de entender el diagnóstico y la importancia de las fortalezas, es clave para este programa conectarlas con el coaching de bienestar. En el contexto de las intervenciones en el entorno laboral, el coaching desempeña un papel relevante. Específicamente, el coaching en el lugar de trabajo se utiliza para asistir a colaboradores, gerentes y líderes en la consecución de metas relacionadas con su desempeño laboral, ya sea en términos de habilidades, rendimiento o desarrollo personal (Grant, 2017a; 2017b). Históricamente, el acceso al coaching en el lugar de trabajo solía ser limitado y se dirigía principalmente a mandos medios y superiores, enfocándose a menudo en aquellos empleados con bajo rendimiento.

El mismo autor menciona que existen tres generaciones de coaching en el lugar de trabajo y que la tercera generación se enfoca en la creación de una cultura de conversaciones de alta calidad, alejándose de las conversaciones formales de coaching y adoptando un enfoque más integrado en las revisiones anuales y en un ciclo de conversación de desempeño flexible. Además, esta tercera generación incorpora una dimensión de bienestar que se considera igualmente relevante.





Justamente, un estudio reciente de PPCW reveló que sesenta empleados de una empresa de la industria automotriz participaron en un programa de microcoaching basado en fortalezas durante cinco semanas. La intervención siguió un enfoque de coaching basado en las fortalezas, fundamentado en la identificación, el desarrollo y el uso equilibrado de las fortalezas personales (es decir, el desarrollo de recursos). Los resultados indicaron que el programa de intervención logró aumentar los resultados previstos, es decir, el compromiso y el desempeño laboral, en comparación con un grupo de control (Smith, Boniwell y Green [Eds.], 2021).

Estar familiarizado con estos estudios de la psicología positiva y el bienestar puede orientar las preguntas del coaching para dirigir la atención hacia temas como logros o relaciones de alta calidad.

La indagación apreciativa, vista en temas anteriores, fue inicialmente diseñada como un proceso para iniciar cambios positivos dentro de contextos organizacionales, y es uno de los procesos de cambio organizacional positivo más desarrollados. Esta IA se orienta también a profundizar en las fortalezas.

Recordemos que las fortalezas de carácter son rasgos positivos que caracterizan a una persona y que pueden ser cultivados y mejorados a lo largo del tiempo. Según la psicología positiva, estas fortalezas son intrínsecas y universales, y su cultivo puede contribuir al bienestar y éxito en la vida.





Según Seligman y Peterson (2004), **el cultivo de las fortalezas de carácter puede mejorar la felicidad, la resiliencia,** el rendimiento académico y laboral, así como la salud física y mental de un individuo. Por lo tanto, se consideran una herramienta importante para el bienestar y la realización personal.

Justamente, en su formación como coach de bienestar, un distintivo importante será su camino en esta certificación con enfoque en la psicología positiva y, específicamente, las fortalezas de carácter le podrán ayudar a expandir el florecimiento de las personas que acompaña desde un lenguaje común y desde lo mejor de los seres humanos.

Las personas tienen conjuntos diferentes de cualidades y virtudes, lo que significa que no todos comparten exactamente las mismas “fortalezas características”. Entender las “fortalezas características” de una persona es esencial en el ámbito del coaching, ya que pueden considerarse como elementos clave para llevar una vida positiva (López et al., 2009). Por lo tanto, es crucial que los coaches con enfoque en psicología positiva tengan un sólido entendimiento tanto teórico como práctico de las fortalezas. Dos aplicaciones importantes de las teorías sobre las fortalezas son la identificación y el uso de estas fortalezas.

Como lo plantean Smith, Boniwell y Green (Eds.) (2021), este enfoque se centra en resaltar lo que impulsa a las personas y organizaciones (en lugar de lo que les presenta desafíos), lo que funciona bien en las organizaciones y en las personas (en lugar de lo que va mal), lo que infunde vitalidad (en lugar de lo que causa problemas o agotamiento), lo que se percibe como positivo y ético (en lugar de lo que es cuestionable), lo que es excepcional (en lugar de lo que es simplemente efectivo), y lo que resulta inspirador y revitalizante (en lugar de lo que es difícil o extenuante). Los líderes que adoptan este enfoque positivo fomentan resultados como el éxito en el trabajo, relaciones interpersonales enriquecedoras, comportamientos virtuosos, emociones positivas y conexiones energizantes.

El uso más tradicional de las fortalezas en el coaching es ayudar a los clientes a identificar sus fortalezas para que puedan aprovecharlas plenamente en la consecución de sus objetivos. Un ejemplo de preguntas que desde el coaching invitarían al coachee a ampliar su autoconsciencia mediante las fortalezas una vez que los clientes hayan respondido el VIA, son las siguientes preguntas:

- ¿Qué fortalezas tienes que puedan ayudarte a superar este desafío que traes a la sesión o proceso?
- ¿Cómo puedes utilizar tus puntos fuertes característicos en esta situación o desafío?
- ¿Cuál de tus puntos fuertes es apropiado en esta situación?
- ¿Cómo puedes utilizar tus fortalezas de manera más amplia en tu vida, en tus dimensiones personales, laborales y sociales?

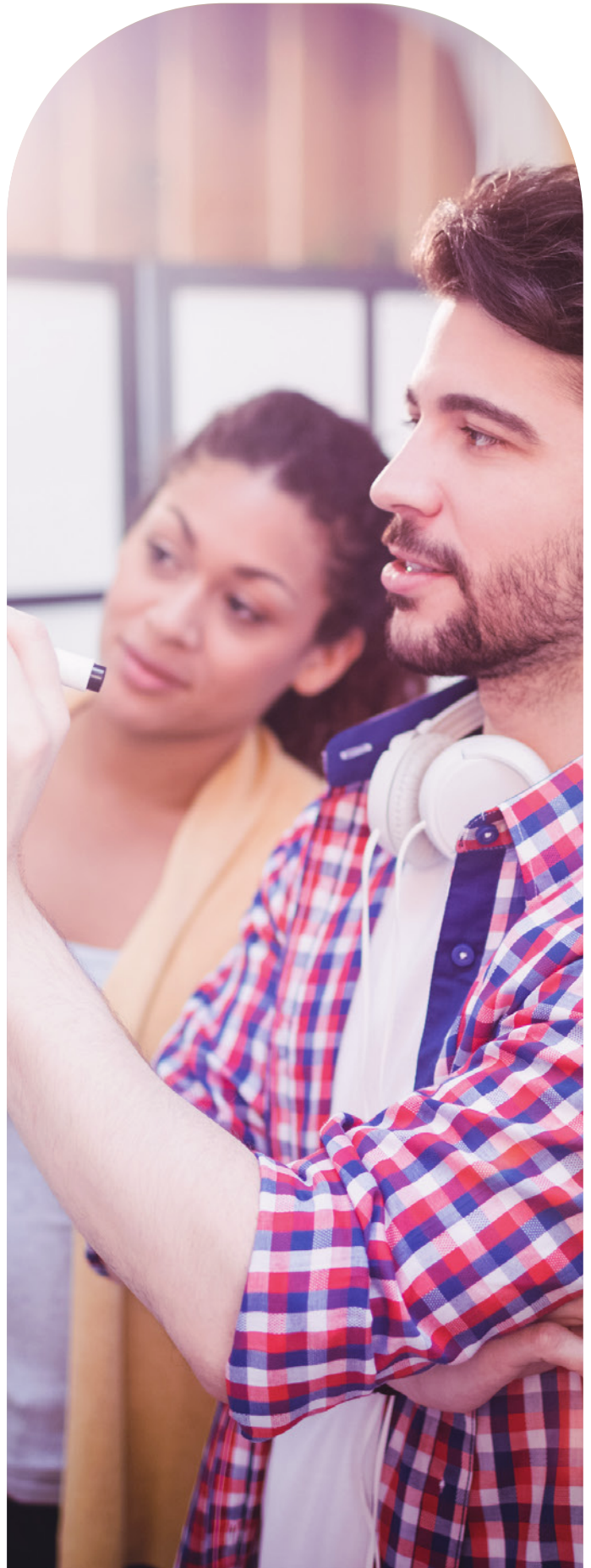


Siguiendo con lo anterior, también existe investigación que demuestra cómo las fortalezas de carácter se pueden desarrollar por varias razones:

- Porque experimentamos cambios normativos relacionados con la genética o cambios sociales predecibles (casarse, tener hijos, nido vacío, etcétera).
- Por cambios no normativos asociados con el cambio en el estatus social (enlistarse en el ejército, pertenecer a un club, unirse a un grupo).
- Por eventos atípicos en la vida (una situación traumática, una pérdida, algún trastorno).
- O también mediante intervenciones deliberadas para desarrollar una fortaleza.

Siendo y haciendo

El término “siendo” representa que el uso de las fortalezas es acerca de nuestra identidad, entender quiénes somos, y para ayudarnos a ser quienes somos. El término “haciendo” hace referencia a expresar las 24 fortalezas de carácter al mundo, tomar acción y hacer el bien que se necesita. Se trata de poner nuestras virtudes en acción. Es decir, el coaching es reflexión y acción; por lo tanto, “siendo” es reflexionar sobre las fortalezas que ya tenemos y “haciendo” es llevarnos a movernos con responsabilidad para implementar esos cambios que pueden llevar a nuestra vida y la de nuestros clientes a florecer.



Otros beneficios en el uso de fortalezas

Existen razones fundamentales para llevar a cabo esta acción. En primer lugar, simplemente el hecho de reconocer y hablar acerca de las cualidades positivas de una persona puede aportar una atmósfera de positividad y entusiasmo a una conversación de coaching (Crabb, 2011). En segundo lugar, escuchar atentamente a una persona mientras comparte sus puntos fuertes puede fortalecer las relaciones de coaching, haciéndolas más profundas. En tercer lugar, las habilidades y virtudes de una persona a menudo están vinculadas a sus valores y creencias más arraigados. Al establecer una conexión con estos valores, el cliente puede acceder a su motivación intrínseca, lo que le proporciona una fuente adicional de energía y recursos para llevar a cabo cambios significativos en su vida (Smith, Boniwell, y Green [Eds.], 2021).

Niemiec (2013) comenta que, para seguir aprovechando el uso de las fortalezas, es importante encontrar el balance en el uso adecuado de las mismas, e identifica el uso óptimo de las fortalezas, pero también el desuso, que es cuando no usamos la fortaleza ante una situación particular y por esta razón hay un impacto negativo personal o para otros o no favorable, lo que implicaría un hábito no productivo.



Respecto a lo anterior, se realizó un estudio basado en una intervención en fortalezas de carácter, que tenía como objetivo analizar el impacto en el bienestar de determinadas intervenciones positivas y, específicamente, del trabajo con fortalezas de carácter en un grupo de asesores de ventas y líderes de una empresa de la ciudad de Cali, Colombia.

La empresa, que para efectos de confidencialidad del estudio se llamó “P”, es una organización especializada en la comercialización de joyería, con un historial de más de 50 años en el mercado nacional colombiano y buscando expandirse a otros mercados. El estudio se enfocó en 33 participantes que estaban distribuidos en las siete sedes de la empresa. El diseño de la investigación fue experimental, enfocándose en cómo la intervención en fortalezas de carácter influye en el bienestar.



La técnica de recolección de datos utilizada fue la escala PERMA. El enfoque de la investigación realizado fue mixto, y el análisis cuantitativo de datos se llevó a cabo empleando la prueba de hipótesis no paramétrica de Wilcoxon. En la intervención, se realizaron varias sesiones de coaching grupal con enfoque en las fortalezas en el uso y desuso, que resultaban, de manera posterior a cada sesión, en la metodología “siendo y haciendo”, es decir, reflexión y acción. Los resultados obtenidos de las 33 personas indicaron una respuesta positiva reflejada en una mejora en el bienestar del grupo de la empresa “P”, donde la escala PERMA global pasa de 7,0 a 8,2 (+1,2 puntos), específicamente en los factores de positividad, engagement, sentido, logro y relaciones (Willman, 2022).

Al culminar el proyecto, se concluye que trabajar en el liderazgo positivo y específicamente en fortalezas de carácter con metodología de coaching tiene un importante impacto en el bienestar, ya que ayuda a que el equipo se sienta mejor en función de las dimensiones de la escala PERMA y contrasta la ausencia de bienestar respecto a momentos de tensión, estrés o desuso de fortalezas.



Los comentarios de algunas personas que participaron en el estudio, al preguntarles sobre el impacto de las fortalezas después de seis meses de intervención, fueron:

- “Porque realmente ayuda a conocerme mucho más y entender en cuál de mis fortalezas debo esforzarme por sacar adelante”.
- “Porque me ayudan a afrontar mi realidad y me impulsan a conocerme, potencializar mis fortalezas”.

Por lo tanto, trabajar en la conciencia del uso y desuso de fortalezas genera un bienestar para la persona y la organización. A continuación, se presenta la descripción del uso y desuso de fortalezas planteado por Niemiec (2019).

FORTALEZA	AUSENCIA	SOBREUSO
Valentía	Cobardía	Temeridad
Honestidad	Falsedad	Moralista
Gratitud	Rudeza	Congraciarse
Creatividad	Conformidad	Excentricidad
Curiosidad	Desinterés	Intromisión
Juicio	Falta de reflexión	Intolerancia, cinismo
Amor por el aprendizaje	Exceso de confianza	Sabelotodo
Perspectiva	Superficialidad	Altivez
Perseverancia	Precariedad	Obsesividad
Entusiasmo	Sedentarismo	Hiperactividad
Amor	Aislamiento emocional	Promiscuidad emocional
Bondad	Indiferencia	Intrusión
Inteligencia social	Despistado	Sobrealizar
Trabajo en equipo	Egoísmo	Dependencia
Equidad	Parcialidad	Parcialidad
Liderazgo	Sumisión	Despotismo
Perdón	Inmisericorde	Permisividad
Humildad	Autoestima infundada	Auto depreciación
Prudencia	Búsqueda de sensaciones	Rigidez
Autorregulación	Auto indulgencia	Inhibición
Apreciación por la belleza y la excelencia	Abandono	Perfeccionismo
Esperanza	Negatividad	Optimismo infundado
Humor	Seriedad	Euforia
Espiritualidad	Anomia	Fanatismo

Fuente: Niemiec, R.(2019). Fortalezas de carácter: Guía de intervención. México: El Manual Moderno



Finalmente, es importante tener algunas ideas sobre cómo el coaching puede acompañar esta conversación de fortalezas. Niemiec propuso un modelo de conversación CEA, que significa Conciencia, Explorar, Aplicar, el cual puede ser una importante referencia para abordar conversaciones con los clientes de coaching. Para que esto tenga mayor impacto, hay unas recomendaciones previas:

- 1.** Ayude a su cliente a entender cada una de sus fortalezas particulares. Responda preguntas que pueda tener sobre el significado de cada fortaleza particular.
- 2.** Ayude a su cliente a confirmar sus fortalezas particulares, asistiéndole para crear conexiones entre sus palabras y sus conductas. Anímelo a afirmar estas fortalezas de carácter en sí mismo al compartir su propia apreciación respecto a la expresión de las fortalezas de su cliente.
- 3.** Involúcrese en la detección de fortalezas señalando un ejemplo en el que el cliente haya usado una fortaleza de carácter en la sesión inmediata. Asegúrese de incluir la explicación de lo que usted observó.
- 4.** Entienda las reacciones emocionales de su cliente ante la encuesta VIA y sus resultados. Valide sus emociones, realice preguntas de clarificación.



A continuación, se presentan algunas de las preguntas del modelo CEA propuestas por el autor para cada etapa:

Conciencia:

- ¿Qué le sorprende más de sus resultados VIA?
- ¿Le resuenan las fortalezas más altas como fortalezas particulares?
- ¿Siente que las fortalezas superiores son las más esenciales para quien usted es, las más energizantes y las que le resultan más naturales para usar?

Explorar:

- Al pensar en situaciones en las que fue exitoso, ¿qué fortalezas de carácter utilizó?
- ¿Cómo intervinieron cada una de sus fortalezas particulares?
- ¿Cómo expresa cada una de sus fortalezas particulares cada día?
- Cuando imagina el mejor futuro posible para usted, ¿qué fortalezas necesitará desplegar para llegar ahí? ¿Qué requerirá hacer diferente?

Aplicar:

- ¿Qué fortalezas le interesa aplicar en su vida diaria?
- ¿Cómo podría utilizar sus fortalezas particulares de maneras novedosas cada día?
- ¿Cómo podría utilizar sus fortalezas para alcanzar sus metas?
- ¿Qué clase de mejora o cambio positivo le gustaría hacer en su vida?

- ¿De cuánta energía y tiempo dispone para hacer el cambio?
- ¿Cree que hacer el cambio valdrá la pena? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Cuál es su mayor motivación en términos de su autodesarrollo?

La idea es que el cliente de coaching siga avanzando en sus fortalezas incluso cuando ya no esté en el proceso; por eso, se sugieren estas preguntas:

- ¿Qué hará el resto de su vida con el trabajo en fortalezas?
- ¿En qué encuentra mayor motivación en torno al trabajo en fortalezas?
- ¿Cómo puede mantener fresco e interesante su trabajo en fortalezas?

Las preguntas anteriores serán una gran oportunidad para que, desde el coaching en cada sesión, su cliente pueda florecer con el uso de la indagación alrededor de las fortalezas de carácter.

Referencias

- Crabb, S. (2011). The use of coaching principles to foster employee engagement. *The Coaching Psychologist*, 7(1), 27-34.
- Grant, A. (2017a). The third 'generation' of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37-53.
- Grant, A. (2017b). Coaching as evidence-based practice: the view through a multiple-perspective model of coaching research. *The SAGE handbook of coaching*, 62-84.
- Lopez, S., Pedrotti, J. T., y Snyder, C. R. (2009). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths* (4th ed.). Estados Unidos: New York: Sage.
- Niemiec, R. M. (2013). *Mindfulness and character strengths: A practical guide to flourishing*. Reino Unido: Hogrefe Publishing GmbH.
- Niemiec, R. (2019). Finding the golden mean: the overuse, underuse, and optimal use of character strengths, *Counselling Psychology Quarterly*.
- Peterson, C., y Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Reino Unido: Oxford University Press.
- Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Smith, W. A., Boniwell, I., y Green, S. (Eds.). (2021). *Positive Psychology Coaching in the Workplace*. Estados Unidos: Springer International Publishing.
- Willman, S (2022). Impacto del liderazgo positivo en el bienestar de un equipo de ventas. *Manuscrito no publicado*.

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.