



Indagación apreciativa como proceso
de cambio positivo en el coaching

TEMA 1. Descubrir lo que da vida en el coaching

“El verdadero descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes sino en mirar con nuevos ojos” - **Marcel Proust**

Una de las aplicaciones de la indagación apreciativa se da en los procesos de coaching. El coaching es un proceso que ayuda a las personas a pensar por sí mismas y las acompaña a encontrar sus caminos (Whitmore, 2010). Usualmente, tanto el coaching como la indagación apreciativa se encuentran basados en preguntas que el coach hace al coachee.

En cada caso, una sesión de coaching utilizando el modelo de las 4D puede abarcar las cuatro etapas o incluso tener más de una etapa en cada una de sus sesiones. El objetivo es que el coachee encuentre aquello que quiere mejorar o crecer de sí mismo para utilizar herramientas positivas. El trabajo de un coach es detonar el poder de la persona para generar nuevas interpretaciones de un evento, invitar al coachee a revalorar de manera positiva los sucesos y encontrar formas de convivir con otros y convertirse en una mejor versión de sí mismo.

En el paso de descubrir, la función del coach es:

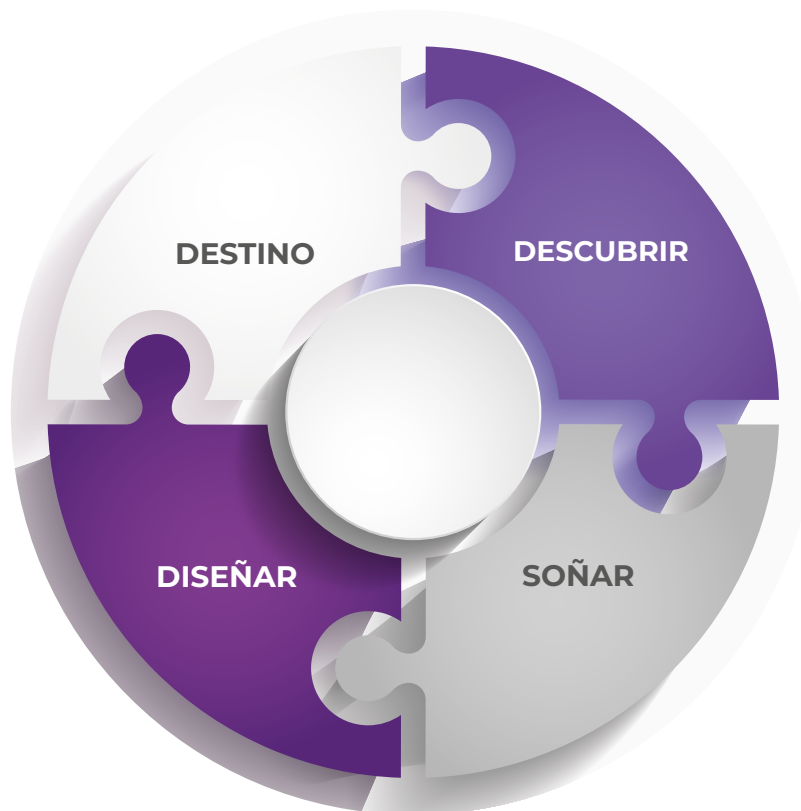
- Establecer una relación positiva con el coachee; esto es básico en todas relaciones y metodologías de coaching para crear un espacio de confianza.



- Darle a el aprendedor, cliente o coachee una perspectiva empoderada de la situación, con una visión amplia.
- Afirmar lo que es posible obtener de los recursos propios. Esto se hace permitiendo ver lo que la persona ha logrado en el pasado o en otros aspectos de su vida.
- Cultivar y apoyar la creencia del mejor futuro posible para el coachee. Desde el inicio de las sesiones se plantea cuál es la aspiración o lo que el coachee desea alcanzar, por lo que cultivar este anhelo es indispensable.

Descubrir en el coaching

- Establecer una relación positiva con el coachee
- Perspectiva empoderada de la situación
- Afirmar lo que es posible
- Cultivar y apoyar la creencia del mejor futuro posible



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



Para utilizar el **“descubrir”** de manera adecuada en los procesos de coaching se requiere regresar al sustento de la indagación apreciativa: **preguntar sobre lo bueno, lo que funciona y lo que da vida en los procesos personales y grupales.**

La indagación apreciativa cuenta con el sustento de diversos principios, en este caso dos:

1. El principio poético, que indica que el lenguaje puede ser interpretado de diversas maneras y también que la capacidad simbólica del lenguaje es ilimitada.
2. El principio de simultaneidad, según el cual la indagación y el cambio suceden al mismo tiempo.

De esta manera es importante contar con preguntas que permitan a la persona, primero que nada, tener las interpretaciones más positivas de sus momentos clave, en los que ha sido su mejor versión, y a quien hace el coaching, orientar con las preguntas hacia esta apreciación. El lenguaje apreciativo del coach es indispensable para que el cambio positivo suceda.

De acuerdo con el principio de simultaneidad, el cambio comienza a suceder en el momento mismo de la indagación. Robert Biswas-Diener (2023) cuestiona si los coaches realmente pueden ser completamente imparciales o si de hecho tienen una agenda.

Desde la perspectiva del coaching apreciativo la agenda está en enfocar las preguntas solamente a lo positivo. Según Orem, Binkert y Clancy (2007), el principio de simultaneidad indica que las preguntas que hace el coach tienen un efecto en la posibilidad del coachee de ejecutar los cambios deseados en su vida. Estas autoras le llaman “una ruta para un futuro constructivo”.

Por su parte, Subirana (2020) indica que el principio narrativo, el contar historias, es básico para el proceso de coaching. Esos son ejemplos del tipo de preguntas que puede usar un coach en una situación personal:

Marco conceptual	¿Qué tópico o tema quieres traer a esta conversación?	Reenmarcar la aspiración desde lo positivo y la abundancia.
Reconocimiento	¿Qué te motiva y/o emociona sobre este tema?	Lograr algo que inicie una chispa.
Marco hipotético	En un futuro, si esto se viera exactamente como deseas, ¿cómo sería?	Explorar opciones de futuro.
Marco narrativo (momento de descubrimiento)	Describe un momento de tu vida o experiencia en el que hayas logrado algo similar o hayas tenido esta emoción en otro contexto.	Explorar la esencia del coachee y utilizarla para lograrlo de nuevo, para lograr la aspiración actual.

Subirana (2020) plantea, en su libro "Florecer juntos", que las preguntas que nos hacemos guían a nuestros posibles futuros. En un proceso tradicional de coaching algunas preguntas para al inicio de la sesión se centran en buscar brechas problemas; por otro lado, un enfoque apreciativo busca apoyar a que la persona

o el grupo se dirija hacia las fortalezas y recursos deseados. El siguiente cuadro identifica la diferencia en el descubrir, desde el modelo tradicional, enfocado en problemas, y la indagación apreciativa, enfocada en aspiraciones:

Modelo tradicional	Coaching apreciativo
¿Qué te preocupa hoy?	¿Qué te da energía y quisieras traer más a tu vida?
¿Tienes algún problema que quieras explorar?	¿Cómo te ves a ti mismo(a), cuando estás ... (teniendo éxito, bienestar, logrando tus objetivos)?
¿En qué necesitas ayuda?	¿Qué es aquello de lo que quieres más en tu vida?
¿Tienes algún tema en el que estés atorado(a)?	Se asume que la organización completa puede moverse junta.

¿Cómo puedes poner en acción este mindset de descubrimiento en tu práctica de coaching? En tu proceso de aprendizaje puedes generar ejercicios en los que uses un modelo tradicional y otros en los que uses coaching apreciativo; se sugiere tomar notas y ver la satisfacción de la persona con lo que ha conseguido.

Otra opción es trabajarlo de forma grupal, en sesiones grupales con líderes que tienen problemáticas similares o están con un coach para aprender habilidades de gestión similares. Puedes usar un enfoque de descubrimiento del que se puedan beneficiar todos.

Referencias

Biswas-Diener, R. (2023). *Positive provocation: 25 questions to elevate your coaching practice*. 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.

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

Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership Fully Revised 25th Anniversary Edition*. Reino Unido: Hachette UK.

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.