




# ¿Qué aporta el *coaching* a la educación?

El *coaching* es un método de desarrollo del potencial y talento de las personas que puede aplicarse en el ámbito educativo. Sus raíces están en la psicología humanista por lo que no es algo completamente nuevo. Carl Rogers aplicó sus postulados de psicología clínica para desarrollar el “aprendizaje centrado en el alumno”. El modelo SER MÁS de *coaching* es una metodología de diálogo al servicio de profesores, orientadores y padres para guiar el desarrollo de los alumnos.



Beatriz  
Valderrama



Socia Directora de Alta Capacidad  
 Doctora en Psicología Organizacional  
 Psicólogo experto en *Coaching* por Colegio Oficial de Psicólogos  
[bvalderrama@altacapacidad.com](mailto:bvalderrama@altacapacidad.com)  
<http://www.altacapacidad.com>  
 @beatrizvalderra

El *coaching* es una metodología de desarrollo de personas implantada en las organizaciones que está empezando a irrumpir en el ámbito educativo.

Para ver qué nos puede aportar a educadores y padres revisaremos los objetivos y premisas en los que se basa el *coaching*:

- Generar conciencia en la persona (el alumno) de sus emociones y pensamientos.
- Cuestionar sus creencias limitantes mediante el diálogo socrático con el fin de desarrollar nuevas perspectivas más capacitadoras.
- Potenciar la responsabilidad del alumno para tomar las riendas de su aprendizaje y su vida.
- Desplegar al máximo el potencial de la persona.
- Promover la autoaceptación y autoconfianza del alumno.
- Facilitar que la persona logre su visión y sus sueños.
- Establecer metas y planes de acción para alcanzarlas.

Este enfoque ya se encontraba presente en la propuesta del psicólogo Carl Rogers (1951), para quien el objetivo de la educación es ayudar a los alumnos "a desarrollar su potencial y convertirse en individuos autónomos, responsables, con criterio propio, creatividad, sentimientos positivos y autoestima". Su enfoque de "aprendizaje centrado en la persona" se basa en los siguientes postulados:

- **Foco en el alumno:** "Una persona no puede enseñar a otra persona directamente; una persona sólo puede facilitar el aprendizaje de otra". Todo ser humano vive en un mundo continuamente cambiante de experiencias, de las cuales él es el centro. El individuo percibe sus experiencias como una realidad, y reacciona a sus percepciones. Su experiencia es su realidad. Cada persona tiene su propia verdad. El mejor punto de vista para comprender el comportamiento es



desde el marco de referencia interno de la persona.

- **Potencial** de crecimiento: al igual que Maslow, Rogers cree que todo ser humano tiene una tendencia innata a la actualización, es decir, una motivación innata dirigida a desarrollar todo su potencial hasta el mayor límite posible.
- Aprendizaje **significativo**: "Una persona aprende significativamente sólo aquellas cosas que percibe como importantes para su mantenimiento o crecimiento personal".
- Ambiente seguro y **nuevas distinciones**: "La situación educativa que mejor promueve el aprendizaje significativo es aquella en la que (a) la amenaza para el autoconcepto del alumno se reduce al mínimo y (b) se facilita una percepción distintiva del campo". Fomentar sutilmente la apertura mental es útil para involucrar al alumno en el aprendizaje y el cambio personal. Para ello es esencial un ambiente abierto basado en el apoyo y la confianza.
- **Responsabilidad**: "El aprendizaje se facilita cuando el alumno participa de su proceso responsablemente".
- Aprendizaje **emocional**: el aprendizaje autodirigido que comprende toda la persona del aprendiz (sus sentimientos al igual que su inteligencia) es el más profundo y duradero.



Figura 1. Fases del proceso de coaching SER MÁS. Valderrama, 2015

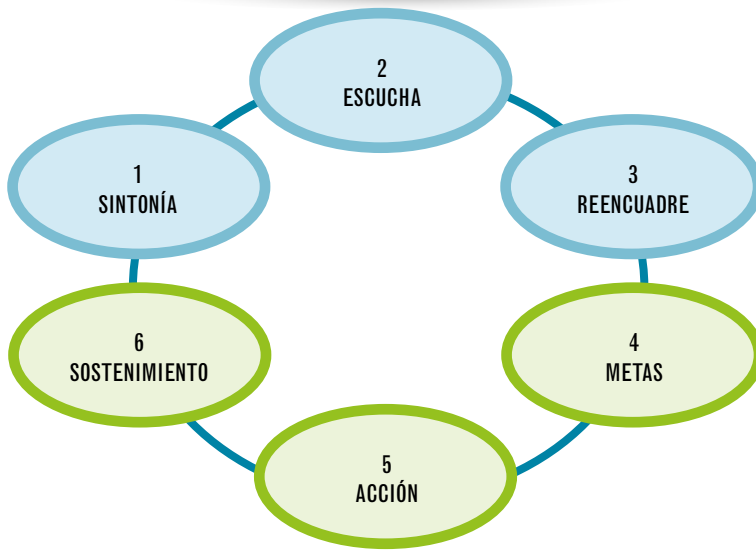


Tabla 1. Fases del coaching SER MÁS. Valderrama, 2015

SINTONÍA	Lo primero en un proceso de coaching es construir una relación de confianza. Para ello hay que conseguir estar en sintonía con el alumno.
ESCUCHA	La mayéutica o método socrático es el arte de ayudar a procrear ideas. Consiste en emplear el diálogo para “alumbrar” el conocimiento.
REENCUADRE	Para SER plenamente y vivir una vida con sentido es fundamental liberarnos de nuestras creencias limitantes.
METAS	Crear metas estimulantes y una visión de dónde queremos ir y lo que queremos lograr nos permite movilizar nuestras energías y encaminar nuestras acciones para alcanzarlas.
ACCIÓN	Es el momento de elaborar y poner en práctica un plan de acción para alcanzar la visión y los sueños.
SOSTENIMIENTO	El coach aporta el apoyo y refuerzo necesarios para sostener el esfuerzo y prevenir recaídas.

➔ **Aprender a aprender:** “El aprendizaje socialmente más útil, en el mundo moderno, es el del propio proceso de aprendizaje, una continua apertura a la experiencia y a la incorporación dentro de sí mismo del proceso de cambio”.

Si el enfoque de *coaching* no es novedoso en educación, entonces ¿qué nos aporta? En primer lugar, puede ser una forma de insistir en los postulados del aprendizaje centrado en la persona, que no siempre se están llevando a la práctica, debido a la persistencia de las formas tradicionales de enseñanza.

Además, el *coaching* puede aportar la integración de diversos enfoques y herramientas psicológicas en una me-

todología de conversación que pueden utilizar los maestros, profesores y orientadores para la tutorización de los alumnos, y también los padres para guiar el desarrollo de sus hijos.

Con este fin expongo a continuación el modelo SER MÁS, propuesto en mi libro *Fundamentos psicológicos del coaching* (2015) adaptado al contexto educativo.

### El modelo SER MÁS

Es una metodología de *coaching* que pueden aplicar padres, maestros y orientadores con el fin de acompañar al alumno en su proceso de crecimiento.

La mejor manera de hacer es ser.

(LAO TSÉ, s. IV A. C.)

Para conseguir los resultados deseados, necesitamos emprender las acciones encaminadas a producirlos. Para comportarnos de ese modo, necesitamos ser el tipo de persona capaz de comportarse así.

SER → HACER → LOGRAR

De modo que, si nos concentramos en desarrollar nuestro SER, luego podremos hacer y lograr MÁS. De aquí se deriva mi definición de coaching:

El coaching es un proceso y una relación, cuya finalidad es ayudar al cliente (alumno) a transformar su ser para conseguir sus metas.

En la figura 1 podemos ver las fases del proceso. Las tres primeras se enfocan en el ser y las tres últimas ponen el foco en alcanzar más.

Podemos ver el objetivo de cada una de las fases en la tabla 1.

Veamos cada una de las fases y los fundamentos psicológicos que les dan soporte.

### Cómo generar sintonía

Lo primero en un proceso de *coaching* es construir una relación de confianza, que es básica para que el proceso rinda sus frutos. Para construir una relación de confianza hay que conseguir estar en sin-

## ACTIVIDADES DE AULA

tonía con el alumno, lo que requiere una serie de habilidades por parte del *coach*:

### Acercarse sin prejuicios

Se trata de ir al encuentro del otro con una mirada limpia, libre de prejuicios y sesgos, con genuina curiosidad y fascinación por su visión del mundo.

La principal barrera que se opone a la comunicación satisfactoria entre personas es la tendencia natural a juzgar, a evaluar, a desaprobar o aprobar todo cuanto dice el otro individuo o el otro grupo.

(ROGERS, 1961)

### Desarrollar y comunicar expectativas positivas

El psicólogo Rosenthal (1968) demostró el efecto Pigmalión, la influencia positiva que ejercen las expectativas del maestro (*coach* o mentor) sobre el aprendizaje y desarrollo del alumno. Este efecto se producía a través de sutiles señales no verbales de aprobación y refuerzo positivo.

El efecto de las expectativas positivas sobre el comportamiento constituye un ejemplo de profecía que se cumple generando un círculo virtuoso que se refuerza en la dirección deseada, el crecimiento personal (figura 2).

Las palabras y gestos de aliento de figuras con influencia tienen impacto en las creencias de autoeficacia, lo que conduce a la mejora de la actuación. La autoeficacia, concepto acuñado por el psicólogo Bandura, es la creencia de la persona en que tiene capacidad y control para actuar eficazmente y conseguir sus metas. Las creencias de autoeficacia pueden ser motivadoras por sí mismas, pues aumentan el esfuerzo y la persistencia en tareas desafiantes. Cuando el alumno tiene creencias de autoeficacia altas, se muestra más proclive a emprender un proyecto de cambio, superar los obstáculos y persistir en sus esfuerzos hasta lograrlo.

### Empatizar con las emociones, inquietudes y expectativas

Numerosos estudios han confirmado el modelo de Rogers de las característi-

Un ejercicio muy potente consiste en ayudar al alumno a formular su visión personal mediante preguntas y técnicas de visualización, metáforas o dibujo. El profesor invita al alumno a situarse mentalmente en un momento del futuro en que ha conseguido sus sueños y deseos: "Imagínate dentro de un año cuando todo es exactamente como deseas. Describe o dibuja la situación, las relaciones con otras personas, los sentimientos que experimentas,..."

- ¿Qué ves? ¿Qué oyes? ¿Qué piensas? ¿Qué haces?
- ¿Cómo reconocerás que has alcanzado la meta?
- ¿Cómo podrían saberlo los demás? ¿Qué verían?
- ¿Qué sensación te produce alcanzarla?
- ¿Cómo te sientes ahora?

Una vez que el alumno ha descrito o plasmado gráficamente la situación futura, el profesor pregunta cómo ha llegado hasta allí e invita a hacer un plan de acción para alcanzar su visión.

- ¿Qué has hecho para llegar hasta allí?
- ¿Qué tendrías que empezar a hacer ahora?

Figura 2. El círculo virtuoso de las expectativas positivas. Valderrama, 2009



cas que distinguen a los profesores excelentes (autenticidad, valoración positiva y comprensión empática de los alumnos) que consiguen crear "un nivel de confianza importante en el aula y ejercen efectos positivos significativos en los resultados del alumno, incluyendo las calificaciones, el funcionamiento interpersonal, el autoconcepto, la asistencia y la no violencia" (ROGERS, LYON Y TAUSCH, 2013).



### Cómo escuchar y mostrar que se escucha

Otro importante psicólogo educativo, Jerome Bruner (1960) propuso el aprendizaje por descubrimiento mediante el diálogo socrático.

La labor del profesor es facilitar el descubrimiento guiado que tiene lugar durante una exploración motivada por la curiosidad.

La mayéutica o método socrático es el arte de ayudar a procrear ideas. Sócrates decía que, al igual que su madre, que era comadrona, él empleaba el diálogo para “alumbrar” el conocimiento.

Formulando preguntas poderosas, escuchando en profundidad y reformulando, el *coach* (orientador, padre, profesor) ayuda al alumno a:

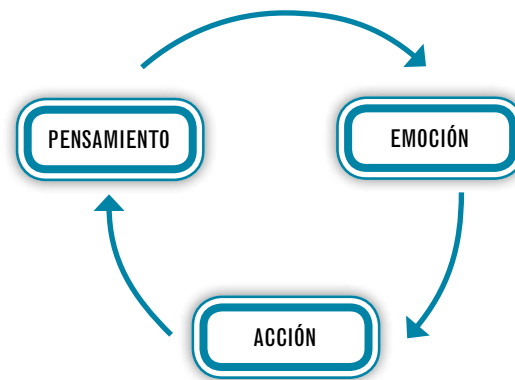
➤ Tomar conciencia de sus emociones, interpretaciones, deseos e inquietudes.

- Cuestionar sus juicios, supuestos, inferencias y atribuciones de causas.
- Clarificar su pensamiento, transformar problemas en oportunidades, identificar sus sueños, objetivos, limitaciones y obstáculos.
- Fortalecer su capacidad para encontrar soluciones y tomar decisiones.
- Reforzar su responsabilidad, autoconfianza y autonomía.

Para escuchar en profundidad, es fundamental desarrollar una actitud de interés genuino en nuestro interlocutor, apertura a sus opiniones, disposición mental a suspender el juicio y a aceptar como legítimas sus reacciones, percepciones y sentimientos.

Carl Rogers es el creador de la técnica de escucha activa. El *coach* se limita a reflejar lo que el alumno está expresando. De este modo el alumno puede obtener un

**Figura 3. El círculo mágico: lo que pensamos, lo que sentimos y lo que hacemos**



*insight*, descubrirse a sí mismo, viéndose reflejado como en un espejo.

La técnica de reflejo consiste en parafrasear el mensaje del interlocutor, manteniendo su sentido. Ayuda a clarificar el mensaje, si es confuso, y a comprobar la comprensión: "Si te he entendido bien, lo que dices es..."

El reflejo del sentimiento trata de reflejar no sólo el contenido del mensaje, sino también los sentimientos que subyacen. Para ello el *coach* ha de observar las pistas no verbales e identificar la emoción, con cuidado de no malinterpretarla. Es necesario tantear para comprobar la exactitud de nuestra percepción y tener cuidado a la hora de nombrar la emoción. La etiqueta ha de ser positiva para que el alumno se sienta validado: "Veo que estás molesto por..." "¿Es así?"

### Reencuadre: cómo cambiar los modelos mentales

Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros mismos, los demás y el mundo. Operan como un cristal que filtra nuestra visión y determina lo que vemos.

Las palabras y los símbolos guardan con el mundo de la realidad la misma relación que un mapa con el territorio que representa... Vivimos con un "mapa" perceptivo que nunca es la realidad.

(ROGERS, 1951)

El papel del *coach* es el de un facilitador del aprendizaje profundo. Para aprender en profundidad es necesario en primer lugar cuestionar nuestros modelos mentales e identificar aquellos que nos llevan a "callejones sin salida" o nos inducen a tomar decisiones equivocadas. En segundo lugar reemplazar estos hábitos mentales inefectivos por nuevas convicciones que nos reporten una mirada más útil sobre la realidad y expandan nuestra capacidad de acción.

Reencuadrar o reformular significa realizar un cambio de perspectiva, enfocar nuestras experiencias bajo una luz positiva, encontrando significados más útiles y poderosos que abran nuevas posibilidades de acción creativa. Los cambios

en el "ver" y el SER, se materializarán luego en cambios en el "hacer".

Pensamientos, sentimientos y comportamientos están íntimamente entrelazados. Los eventos del entorno disparan emociones y reacciones fisiológicas que conducen a interpretaciones. Nuestros pensamientos e interpretaciones de lo que percibimos influyen a su vez en nuestras emociones, que generan reacciones y comportamientos (figura 3).

Las emociones reclutan, y a veces secuestran, a los restantes procesos psicológicos como la atención, percepción, memoria, el pensamiento y la comunicación verbal y no verbal. El *coach* que ha establecido una relación de confianza puede ayudar al alumno a traer a la superficie sus emociones y explorar su significado, en un clima de respeto y aceptación.

Traer las emociones a la superficie posibilita la identificación de patrones de pensamiento que capacitan o que limitan. El proceso de *coaching* crea un espacio para que el alumno pueda reflexionar en cómo sus sentimientos influyen en sus pensamientos y comportamientos. Así el alumno puede tomar conciencia de sus círculos aprendidos de pensamiento, emoción y acción que quizá no son útiles en la situación actual, sino que están limitando sus elecciones y su eficacia.

### Metas: cómo saber dónde uno quiere ir

Necesitamos metas ilusionantes para movilizar la energía necesaria que contrarreste la fuerte atracción de nuestros hábitos arraigados y sostenga nuestros esfuerzos de cambio. Crear metas estimulantes

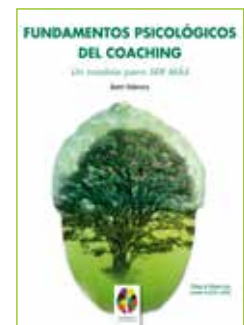




Tabla 2. Objetivos RITMO. Valderrama, 2009

Realista	Alcanzable, ofrece oportunidades de éxito
Inspirador	Supone un estímulo, un reto de crecimiento
Temporalizado	Especifica un plazo límite para su consecución
Medible	Incluye el criterio específico para determinar si se ha alcanzado
Oportunidad	Definido en términos positivos

Tabla 3. Modelo MAPA. Valderrama, 2009

Metas	G	Establecer objetivos RITMO
Realidad Actual	R	Explorar la situación actual
Posibles opciones	O	Generar opciones
Compromisos de Acción	W	Acordar acciones

y una visión de dónde queremos ir y lo que queremos lograr nos permite movilizar nuestras energías y encaminar nuestras acciones para alcanzarlas.

El papel del *coach* consiste en inspirar al alumno para plantearse metas altas y esforzarse por alcanzarlas.

A partir de la visión personal, el *coach* ayuda al alumno a aterrizarla en objetivos concretos. En el mundo anglosajón se ha difundido el acrónimo SMART, en diferentes versiones que no siempre recogen los criterios fundamentales de formulación de objetivos: ser específicos, retadores y alcanzables. Por ello he elaborado una versión en español, el modelo RITMO (tabla 2).

### Cómo expandir la capacidad de acción

La educación no es una preparación para la vida, sino que es la vida misma.

(DEWEY, 1933)

Para embarcarnos en la aventura del cambio con seguridad, necesitamos un mapa que nos guíe con claridad hacia


la meta, evitando las trampas y escollos del camino. El mapa refleja los territorios desconocidos por donde nos hemos de adentrar para llegar desde donde nos encontramos hasta nuestro destino, superando las distintas etapas y escalas del plan de viaje.

Para formalizar un plan de acción desarrollé el modelo MAPA, adaptando las siglas del modelo GROW, una estructura de conversación creada por el psicólogo Graham Alexander y ampliamente utilizada en el mundo del *coaching* (tabla 3).

### Cómo ayudar a sostener el cambio

Volviendo a la definición inicial del proceso de *coaching* vemos que tiene como objetivo ayudar al alumno a transformar su SER para conseguir sus metas. Transformar es alcanzar un cambio sostenido en la dirección deseada. Es, por tanto, un proceso de aprendizaje profundo del alumno, facilitado por el *coach*. Aprender en profundidad consiste en cambiar los hábitos de comportamiento. El cambio duradero requiere la práctica sostenida de los nuevos comportamientos.

En esta fase, el *coach* ha de alentar al alumno a practicar para asentar los nuevos hábitos, hacer seguimiento, animarle y reforzar los cambios conseguidos. El *feedback* positivo puede ser altamente motivador, especialmente en el desarrollo de competencias emocionales complejas en que las personas tienen dificultades en percibir los pequeños cambios que van logrando. El apoyo en esta fase es crucial para mantener la motivación y el esfuerzo continuado del alumno •




## PARA SABER MÁS

VALDERRAMA, B. (2009). *Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching*. Madrid: Pearson.

VALDERRAMA, B. (2015). *Fundamentos psicológicos del coaching: Un modelo para SER MÁS*. Madrid: EOS.

VALDERRAMA, B. (2017). *Coaching de equipos diversos*. Madrid: EOS.



## HEMOS HABLADO DE

**Coaching; aprendizaje emocional; diálogo; efecto Pigmalión; escucha activa.**

Este artículo fue solicitado por PADRES y MAESTROS en junio de 2016, revisado y aceptado en diciembre de 2016.