

# ***Coaching educativo y académico: un nuevo modo de enseñar y aprender***

## ***Educational and academic coaching: a new way of teaching and learning***

FRANCISCO JAVIER MALAGÓN TERRÓN

EXPERTO EN COMUNICACIÓN, MEDIACIÓN Y COORDINACIÓN DE REDES  
SOCIALES DE COLABORACIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS POLÍTICAS SOCIALES.

PROFESOR EN LA FACULTAD DE CC. INFORMACIÓN (UCM)

---

### **Resumen**

En este artículo se presentan el *coaching* educativo y académico como nuevos enfoques de comunicación educativa, que contribuyen a elevar los rendimientos del alumnado, al tiempo que impulsan su protagonismo, responsabilidad y autonomía en su proceso formativo.

**Palabras clave:** educación, comunicación, *coaching*.

### **Abstract**

This article presents the educational and academic coaching as a new approach to education and communication, contributing to increasing students' achievement, while driving their leadership role, responsibility and autonomy in their learning process.

**Key words:** education, communication, coaching.

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo es presentar el *coaching educativo y académico* (*Academic coaching*) como una nueva modalidad de comunicación educativa, que ofrece al profesorado —y a los formadores en general— una filosofía de enseñanza-aprendizaje abierta y flexible, y un conjunto de instrumentos eficaces para impulsar la autonomía y el protagonismo del alumno en su proceso de formación.

En primer lugar, se presentará un ejemplo de conversación de *coaching* entre profesor y alumno, de modo que sirva para el lector pueda construir una primera imagen mental del tipo de relación pedagógica que se explica en este artículo.

En segundo lugar, se presenta la situación social en el que el *coaching* adquiere sentido y utilidad, destacando la dinámica de cambios que la sociedad está experimentando, las exigencias que tales cambios proyectan sobre los sujetos y el surgimiento de nuevas mediaciones sociales, entre ellas el *coaching*, que haciendo determinados usos de la comunicación surgen como respuesta a las necesidades de ajuste entre la persona y la sociedad que emergen en este contexto.

El tercer epígrafe se dedica a definir los aspectos básicos del *coaching* y sus modalidades, como disciplina aplicada al desarrollo del potencial de las personas, dentro una dinámica de permanente adaptación a los cambios sociales.

En cuarto lugar, se explican las diferencias que cabe establecer entre *coaching* educativo y académico, como aplicaciones particulares del *coaching*.

En el epígrafe cinco, se exponen varias experiencias del autor en el contexto universitario donde desarrolla su actividad docente, de modo que puede apreciarse la flexibilidad que pueden adoptar los métodos de *coaching* y su fácil combinación con técnicas y procedimientos de otras fuentes pedagógicas: aprendizaje cooperativo, evaluación de competencias, etc.

A continuación, se presenta un apartado de conclusiones donde, además de resumir brevemente en qué consiste el *coaching*, se destacan cinco elementos esenciales.

Y, por último, el artículo se cierra con un apartado de referencias bibliográficas, de sitios web y vídeos relacionados con el *coaching* y con la comprensión del contexto social en el que adquiere sentido y se desarrolla.

## 2. PARA EMPEZAR: UNA CONVERSACIÓN DE COACHING EN EL ÁMBITO ACADÉMICO

La conversación que sigue a continuación es un ejemplo de la aplicación del *coaching* al ámbito académico. LUIS es un alumno y MARTA podría ser su profesora o una *coach* académica del centro de estudios, ambos se encuentran al inicio de una asignatura cuatrimestral.

- MARTA: Hola Luis.
- LUIS: Hola Marta.
- MARTA: ¿Has decidido ya qué nota quieres lograr en esta asignatura del segundo cuatrimestre?
- LUIS: Pues, la más alta que pueda.
- MARTA: Y eso ¿cuánto es?
- LUIS: No sé, entre un siete o un nueve.
- MARTA: Hay una diferencia importante entre sacar un notable y un sobresaliente.
- LUIS: Siempre será mejor un sobresaliente ¿no?
- MARTA: Dímelo tú, ¿es mejor sacar un sobresaliente?
- LUIS: Sí, claro.
- MARTA: Entonces, aclárame esto ¿cuál es la nota que te has propuesto sacar?
- LUIS: Bueno, siendo realista pienso que un siete y medio o un ocho.
- MARTA: ¿Qué has pensado para pensar de forma realista? ¿Qué crees que te impide alcanzar un sobresaliente?
- LUIS: La materia que hay que estudiar es difícil, y seguro que me va a costar entender algunas cosas, porque hay muchas matemáticas. Además, ahora tengo poco tiempo porque estoy haciendo prácticas en una ONG.
- MARTA: Bien, luego podemos volver sobre estas razones, si te parece; ahora, dime ¿qué vas a hacer para alcanzar esa nota que te has propuesto?

- LUIS: Supongo que lo de siempre: ir a clase con regularidad, llevar mis apuntes al día, hacer un repaso una vez a la semana...
- MARTA: ¿Puedes calcular cuantas horas semanales le vas a dedicar a la asignatura, aparte de las clases?
- LUIS: Sí, dos o tres horas a la semana.
- MARTA: ¿Serán suficientes para lograr un siete y medio o un ocho?
- LUIS: Pienso que sí.
- MARTA: ¿Qué otros factores pueden influir en tu nota, aparte de las horas de estudio que le dediques a la asignatura?
- LUIS: Supongo que el que entienda bien las cosas, que no se me acumule mucha tarea, que no me desanime, porque a veces esto me ocurre, ves que te cuesta y tiras la toalla o te conformas con menos, no sé.
- MARTA: ¿Estudias solo o con otras personas?
- LUIS: Normalmente solo, excepto cuando hay que hacer trabajos.
- MARTA: ¿Qué haces cuando no entiendes algo?
- LUIS: Suelo preguntar a mis compañeros.
- MARTA: Y cuando tienes poco tiempo.
- LUIS: Si hay buen rollo me pongo de acuerdo con algunos compañeros para repartirnos tareas.
- MARTA: ¿Has oído hablar del «aprendizaje colaborativo»?
- LUIS: No.
- MARTA: Es una estrategia para aprender en equipo; consiste en organizarse con otros alumnos para tomar apuntes, compartir lecturas, realizar trabajos, resolver dudas..., contando, cuando lo necesitan, con el apoyo del profesor. Por una parte el esfuerzo se distribuye; por otra, se le da importancia a poner todo en común. El grupo tiene que asegurarse de que nadie se queda atrás. ¿Cómo te suena?
- LUIS: Bien, pero eso depende de quien compone el grupo, porque a veces hay gente que pasa de todo.
- MARTA: Es verdad, tendríamos que asegurarnos de que todos respetan unas reglas y cumplen unos mínimos establecidos.

- LUIS: Si fuera así, estaría bien.
- MARTA: ¿Crees que eso te ayudaría a lograr más fácilmente tu objetivo?
- LUIS: Sí, aunque tendría que ver el tema de los horarios, por lo que te decía de las prácticas en la ONG.
- MARTA: Hay formas de trabajar en equipo a distancia, utilizando Internet. Además, parece que actualmente a esto se le da importancia en el mercado de trabajo.
- LUIS: Podría intentarlo.
- MARTA: Hay una diferencia importante entre «podría intentarlo» y «voy a intentarlo»; y también entre «intentarlo» y «hacerlo».
- LUIS: Jajaja, vale, voy a hacerlo.
- MARTA: Y si lo haces y funciona ¿qué nota crees que puedes lograr?
- LUIS: Si funciona, podría sacar incluso un nueve o un diez, depende de cómo funcione el equipo.
- MARTA: Imaginemos que el equipo funciona bien.
- LUIS: Entonces, podría sacar un nueve.
- MARTA: Si el grupo funciona bien ¿qué nota te propones alcanzar?
- LUIS: Podría sacar un nueve, ya te lo he dicho.
- MARTA: No, me has dicho lo que «podrías» sacar, pero te acabo de preguntar por lo que te «propones» alcanzar.
- LUIS: Vale, vale, me propongo sacar un nueve.
- MARTA: ¿Ese es un objetivo realista para ti?
- LUIS: Pienso que sí, si el equipo funciona.
- MARTA: Me parece razonable que pienses así. La próxima semana podemos formar equipos quienes estéis interesados en esta forma de trabajo; y hablaremos de los objetivos que os proponéis como tales y la manera más eficaz para lograrlos ¿Te parece bien?
- LUIS: Genial.
- MARTA: Bien, pues de aquí a entonces te propongo que vayas pensando qué vas a hacer tú para contribuir al buen funcionamiento de tu equipo.
- LUIS: De acuerdo.

¿Qué elementos de *coaching* se encuentran en esta conversación? Se pueden identificar los diez siguientes:

- a) Una adecuada diferenciación de roles, entre profesora y alumno.
- b) Un clima de acogida, escucha y respeto mutuos; y de empatía por parte de la profesora.
- c) Corresponsabilidad de profesora y alumno en el proceso de aprendizaje del segundo.
- d) Identificación de objetivos y de estrategias personales por parte del alumno.
- e) Concreción de lo que se quiere lograr y la manera de hacerlo.
- f) Examen de creencias y circunstancias que condicionan al alumno.
- g) Información de nuevas estrategias por parte de la profesora.
- h) Libertad del alumno para valorar y tomar decisiones sobre lo que cree que le conviene.
- i) Apoyo de la profesora para poner en práctica nuevas estrategias.
- j) Interacción basada en una dinámica de preguntas y respuestas, de modo que la profesora evita decirle al alumno lo que debe hacer y, en cambio, busca que responda aquello con lo que es capaz de comprometerse.

### **3. UNA SOCIEDAD EN CAMBIO PERMANENTE**

Vivimos una época que se caracteriza por estar sujeta a una dinámica acelerada de cambios, relacionados con el proceso de globalización capitalista, la crisis del modelo de desarrollo keynesiano y su sustitución por el modelo neoliberal —a partir de finales de los 70— y el impresionante desarrollo científico-técnico experimentado por Europa, Rusia (antigua URSS), Norteamérica y Japón (y últimamente también por China, India, Corea del Sur y Brasil), desde la 2ª Guerra Mundial (1939-1945) a nuestros días.

En esa dinámica de cambios, los sujetos se ven impelidos a adaptarse de manera continua a las novedades, a riesgo de quedar excluidos o marginados, no ya sólo del sistema productivo, sino también del consumo, de la cultura, de las

formas de convivencia al uso (pareja, familia, relaciones de amistad y de vecindad) e, incluso, de las formas de vida biológica y socialmente viables<sup>1</sup>.

Este fenómeno es causante de formas de vida ansiógenas (Lipovetsky), en que la mayoría de las personas experimentan un alto grado de incertidumbre, pérdida de vínculos sociales (Sennet), fuertes sentimientos de miedo al futuro, vulnerabilidad y riesgo en aumento ante la evolución de las condiciones sociales.

Sin embargo, también es un contexto en el que las tecnologías de la información y otros avances científico-técnicos generan nuevas oportunidades y alimentan nuevas expectativas de progreso. Es una época contradictoria en la que viejos valores de seguridad, estabilidad y comunidad están en crisis y, frente a ellos, aparecen otros que ensalzan el riesgo, la novedad y el individualismo a ultranza.

No es de extrañar, por tanto, que en esta época aparezcan nuevas propuestas y ofertas que intentan ajustar, de diversos modos, pero fundamentalmente a través de la comunicación (Martín Serrano), las necesidades de identidad y equilibrio interior de las personas, con las exigencias de adaptación a los cambios.

En esa dirección apuntan todo un repertorio de nuevas profesiones: mediación, *coaching*, PNL, terapias alternativas, consejo filosófico, etc., por no hablar de un océano de literatura y otras producciones culturales relacionadas con la gestión empresarial, el liderazgo, la autoayuda y distintas formas orientadas a la espiritualidad.

El *coaching* puede ser considerado como una de esas nuevas *mediaciones sociales* que, recurriendo a la información y a determinados usos de la comunicación interpersonal, persiguen lograr mejores ajustes entre los sujetos y la dinámica de cambios de la sociedad en la que viven.

El *coaching* educativo y académico es una de las aplicaciones posibles del *coaching*, que se desarrolla específicamente en contextos de enseñanza.

---

<sup>1</sup> Esta expresión no debería sorprender si se tiene en cuenta que, a día de hoy, 1.200 millones de personas subsisten con un dólar al día, otros 854 millones pasan hambre, 114 millones de niños en edad escolar no acuden a la escuela, de los cuales, 63 millones son niñas y al año pierden la vida 11 millones de menores de cinco años, la mayoría por enfermedades tratables (Cf. Sáez y Pareras: 88).

Igualmente, podemos decir de esta forma de *coaching* que es una forma innovadora de *mediación pedagógica* (Gutiérrez y Prieto), en tanto que implica nuevos procedimientos de acceso al conocimiento y desarrollo de competencias personales a través de la comunicación, con un estilo docente no-directivo y enfocada a la responsabilización y *empoderamiento*<sup>2</sup> de los educandos respecto de su propio proceso formativo.

#### 4. COACHING: ASPECTOS BÁSICOS

La palabra *coaching* suele traducirse como «entrenamiento». Al hombre o mujer especialista que ejerce esta disciplina se le denomina *coach*, que equivale actualmente en español a la palabra «entrenador». El *coachee* es, en consecuencia, la persona que es entrenada por el *coach*.

Sin embargo, el *coaching* no es un entrenamiento normativo ni convencional. Es más bien un *acompañamiento a medida*, en el que el *coach* ayuda al *coachee* de manera no-directiva, por medio de conversaciones, a través de preguntas y otras técnicas de trabajo, de modo que el *coachee* va desarrollando sus capacidades y logrando sus objetivos, al tiempo que fortalece su autoestima y se siente más responsable de sí mismo y de su proceso vital. La Asociación Española de *Coaching* (AESCO), lo define así en su sitio web:

«El *coaching* profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar.

En la relación de *coaching* el *coach* ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo auto confianza».

Esta idea de *acompañamiento* conecta también con una antigua acepción de la palabra inglesa *coach*, que en los siglos XVIII y XIX significaba tanto coche<sup>3</sup>, como cochero o conductor. En varios idiomas esta palabra y su significado

---

<sup>2</sup> Expresión derivada de la palabra inglesa *empowerment*. Ha sido y es abundantemente utilizada por movimientos sociales como el de defensa de la negritud, el feminista, el indigenista, el de las ONGs de Cooperación Internacional al Desarrollo, etc.

<sup>3</sup> Diligencia de pasajeros, con puertas y ventanas, tirada por caballos.

han dejado su impronta, por ejemplo: en checo *kotchi*, en alemán *kutsche* y en español *coche*.

En cierto modo, el *coaching* actual consiste, metafóricamente hablando, en llevar a alguien de un sitio a otro, de un estado a otro en el que el viajero (*coachee*) se siente más dispuesto y capaz para afrontar retos, comprobando a través de los hechos que esas capacidades llevadas a la práctica dan frutos realmente.

Pero hay una diferencia importante respecto a este antiguo significado: el *pasajero* actual de un proceso de *coaching* es interpelado por el *coach* como sujeto activo y responsable de su propio proceso de desarrollo personal. El *coachee* no es transportado pasivamente; el *coach* no es el conductor, sino más bien un co-piloto especializado en motivar a su cliente y en ayudarle a ir a donde se ha propuesto como meta, mediante un adecuado uso de la conversación y, en particular, mediante el cuestionamiento al *coachee* a través de preguntas<sup>4</sup>.

Reflexionando amigablemente con su *coach* y apoyado por éste, el *coachee* se conduce a sí mismo para llegar a donde quiere ir, es decir, para alcanzar los objetivos que se haya fijado y con los que se ha comprometido; evaluando, decidiendo y practicando la mejor manera de conseguirlo en un proceso continuo de acción-reflexión-acción en diálogo con un acompañante cualificado.

Esta nueva perspectiva surge mucho después de que la palabra *coach* cruce el Atlántico y se americanice, apareciendo nuevos significados, volviéndose polisémica. Así, en los Estados Unidos el *coach* se convierte, no sólo en conductor, sino también en tutor, monitor, entrenador, etc., asociándose a actividades en la que se trata de preparar a alguien, ayudándole a desarrollar sus capacidades y estimulándole para lograrlo.

En las últimas tres décadas América le ha devuelto a Europa su palabra, sólo que enriquecida con nuevos valores y un sentido nuevo, consecuencia de los usos adoptados en aquellas latitudes.

Como nueva disciplina de ayuda, el *coaching* aparece en el ámbito del deporte (tenis, rugby, golf, etc.) en los años 80, como complemento al entrenamiento convencional, transfiriéndose y adaptándose enseguida al mundo empre-

---

<sup>4</sup> Preguntas «poderosas», suelen denominarse en el lenguaje del *coaching*.

sarial, como herramienta de gestión de Recursos Humanos, estrechamente vinculada al desarrollo de las capacidades de liderazgo de los directivos y ejecutivos de empresa.

Es precisamente así como llega a España en la última década del siglo XX y se va extendiendo con cierta rapidez a la Educación, los Servicios Sociales, la Administración Pública, etc., hasta hoy, etapa de expansión en la que ha alcanzado un cierto grado de reconocimiento e incorporación a las prácticas profesionales en diversos ámbitos, se han formado ya muchos expertos en su aplicación, y se han constituido incluso asociaciones profesionales especializadas<sup>5</sup>, federadas a nivel internacional, que gestionan corporativamente la formación y acreditación de nuevos *coaches*.

El *coaching* se apoya en valores de la cultura actual, en la que es importante la imagen que las personas tienen de sí mismas y la que proyectan, así como la adaptación al cambio, la eficacia y el reconocimiento social. A la vez intenta preservar y cultivar el equilibrio interior y lograr una mayor calidad de vida, no basada en exclusiva —ni a menudo principalmente— en recompensas materiales, si bien es cierto que ciertas prácticas de *coaching* se enfocan al logro económico como principal medida del éxito personal y profesional<sup>6</sup>.

Dicho esto, cabe observar también que, al ser un campo profesional en formación, existen variedad de aplicaciones, enfoques, modelos y acentos que, además, van evolucionando y enriqueciéndose unos a otros con rapidez. Esta diversidad no es sólo consecuencia de la juventud de esta disciplina, sino que también es fruto de:

- la permeabilidad del *coaching* a la entrada de profesionales de distintos campos (Psicología, Derecho, Empresa, Filosofía, Sociología...) y a las aportaciones de diferentes ciencias y corrientes dentro de ellas<sup>7</sup>;
- los esfuerzos de adaptación de los *coaches* a las necesidades y demandas sociales concretas y a los distintos perfiles de cliente;

---

5 Entre otras, la ya citada Asociación Española de *Coaching* (AESCO y la Asociación Española de *Coaching* y Consultoría de Procesos (AECOP, <http://aecop.net/>). También se han constituido otras asociaciones a nivel regional, como, por ejemplo, la Asociación Extremeña de *Coaching*.

6 N.A.: Afortunadamente, ésta es cada vez más una de las prácticas posibles del *coaching*, entre otras, que no agota las posibilidades de esta disciplina.

7 Por ejemplo, los principales aportes proceden de la Psicología, en particular de la llamada Psicología positiva y de corrientes como la sistémica, la cognitivo-conductual y la Programación Neurolingüística (PNL), por citar las más conocidas.

- los intentos de diferenciación entre *coaches* en un mercado cada vez más competitivo, en el que la oferta crece a un ritmo muy superior que la demanda.

El *coaching* rápidamente ha evolucionado del campo del deporte al de la empresa y de ésta al denominado, no sin imprecisión, campo «de lo social», en el que se incluyen la Educación, los Servicios Sociales, las políticas y acciones de apoyo a las familias, etc.

También cabe distinguir entre *coaching* individualizado y *coaching* de grupos, entre *coaching* aplicado al desarrollo integral o de ciertos aspectos de la vida privada (*Life-coaching*) y/o al logro de objetivos profesionales, laborales o empresariales (*coaching* ejecutivo, *coaching* empresarial).

Incluso, cabe, a mi juicio, distinguir entre formas de *coaching* fuertemente influidas por la ideología neoliberal –por tanto, muy individualistas y orientado al éxito personal en un entorno competitivo– y otras formas de fundamentar el *coaching* en valores, como la solidaridad, la paz, la igualdad, etc., de modo que se ayuda al sujeto a reflexionar sobre su inserción en un medio donde no importa sólo el bienestar propio, sino también el de los demás, así como la sostenibilidad medioambiental y la consideración de que ni todos los objetivos son legítimos, ni tampoco lo son todos los medios que es posible aplicar para alcanzarlos.

Ciertamente, se trata de una disciplina que tiende rápidamente a diversificarse en múltiples especialidades, las cuales, fundándose en unos principios y valores comunes, demuestran un alto grado de plasticidad para adaptarse a diferentes contextos, perfiles, objetivos y circunstancias, no sólo del cliente, usuario o beneficiario del *coaching*, sino también del propio *coach*<sup>8</sup>.

## 5. COACHING EDUCATIVO Y COACHING ACADÉMICO

De esta diversificación de contextos de aplicación del *coaching* surgen el *coaching* educativo y el *coaching* académico (*academic coaching*), los cuales tienen en común que se aplican en el ámbito de las prácticas educativas, si bien puede establecerse diferencias

---

<sup>8</sup> Hay quienes afirman que más que el *coaching* como una disciplina integrada y coherente, existen *coaches*, cada cual con su propio estilo y enfoque.

de matiz entre ambos. La expresión «*coaching* académico» es una traducción directa de la expresión inglesa original *academic coaching*, y es de escaso uso en España, donde es más común referirse al «*coaching* educativo». A mi juicio, las dos expresiones pueden ser útiles, si se establece la adecuada diferencia entre ellas.

La primera dificultad que presenta la expresión «*coaching* educativo» es que puede utilizarse tanto para designar un ámbito social de aplicación específica del *coaching* (la Enseñanza, la Educación, la Familia), como para indicar una de las cualidades del *coaching*, pues todo *coaching* es, por definición, educativo, en el sentido de que su misión es contribuir eficazmente al logro de objetivos, mediante el desarrollo autodirigido de diversas competencias personales o grupales.

Situándonos en el ámbito de la Educación, el *coaching* educativo se puede aplicar en contextos diversos, tanto formales (la escuela), como no-formales (un club deportivo) e informales (la familia, las relaciones de vecindad...), casi siempre adoptando una perspectiva de formación integral de la persona y sin que la prioridad sea, necesariamente, la mejora sustancial de las calificaciones u otras medidas de rendimiento del alumnado, pues podrían plantearse otros objetivos educativos igualmente legítimos, centrados por ejemplo en la potenciación de valores, actitudes, competencias relacionales, etc.<sup>9</sup>

Esta apertura a elegir objetivos y estrategias educativas de diverso tipo es de especial utilidad cuando se aplica el *coaching* a la educación de personas o grupos que presentan especiales dificultades de integración social (por razones familiares, socioculturales, biológicas, etc.).

El *coaching* académico, en mi opinión, puede ser considerado una modalidad de *coaching* educativo, pero con un alcance más restringido. En primer lugar, se aplicaría específicamente en contextos de educación formal (escuelas, universidades, academias...); y, en segundo lugar, el objetivo último estaría centrado principalmente en la mejora de las calificaciones del estudiante, implicando, por lo general, el alcanzar otro tipo de logros que coadyuven a ese objetivo final, como la adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias en el marco de lo previsto en el currículo de los estudios que el estudiante esté llevando a cabo.

---

<sup>9</sup> Es importante recordar que, en toda relación de *coaching*, la persona beneficiaria debe ser la principal responsable y protagonista a la hora de fijar sus objetivos y sus estrategias de actuación y de llevarlas a la práctica.

Posiblemente, el *coaching* educativo es, según esta diferenciación, más general e inclusivo, y en general más apropiado para niveles de estudios básicos y medios; mientras que el *coaching* académico puede ser más apropiado para niveles de estudios superiores (carreras universitarias, másteres, doctorados) u otros estudios muy especializados (formación profesional, preparación de oposiciones, etc.).

Sin embargo esta es una distinción a *grosso modo*. En la práctica el *coach* educativo puede ayudar, entre otros objetivos, a la mejora de las notas del estudiante (si se trata de un contexto de educación formal); y el *coach* académico debe considerar distintos aspectos de la personalidad, entorno y circunstancias del alumno, con el fin de construir con él la estrategia más adecuada que le ayude a obtener un mayor rendimiento en su aprendizaje, que se refleje, a su vez, en un incremento sustancial de sus calificaciones o en el mantenimiento de unas notas elevadas.

Tanto el *coaching* educativo como el académico son susceptibles de ser ejercidos de forma profesional o amateur (practicado por padres y madres de alumnos, por ejemplo); y en su forma profesional puede manifestarse como especialidad (alguien que ejerce sólo como *coach*) o como complemento a otros desempeños profesionales (por ejemplo de la docencia). De hecho, considero que ésta última es la tendencia más relevante y a la que conviene prestar más atención.

## 6. EXPERIENCIAS

A continuación, se explican dos experiencias concretas de aplicación de *coaching* al ámbito académico por el autor de este artículo. Ambas tuvieron lugar en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid; la primera durante el curso 2009-2010, con alumnos y alumnas de la asignatura anual Practicum, del Máster Oficial UCM de Comunicación Social; la segunda en el curso 2010-2011, con el alumnado de la asignatura cuatrimestral Análisis e Investigación de la Comunicación, de 5º de Periodismo.

Con los alumnos del Máster, la estrategia de *coaching* académico consistió en crear una estructura de colaboración entre los alumnos y entre los alumnos y

el profesor, en la que los alumnos autogestionaran su actividad formativa, tomando decisiones sobre qué lograr, cómo, cuándo y con quién hacerlo, contando con la proximidad del profesor para utilizarle como recurso si lo estimaban necesario. En este caso, el *coaching* académico no consistió tanto en una interacción directa entre un profesor-*coach* y un alumno-*coachee* como en la creación de un espacio de *autocoaching*, individual y grupal, asistido por el profesor.

La experiencia supuso crear, previamente, un espacio-tiempo de trabajo apropiado para una dinámica de este tipo, al que se denominó «Tutorías colaborativas». Se realizaron los viernes por la tarde, entre las 17:00 y las 20:00 h., en un aula-seminario de la Facultad, durante dos meses.

Esta clase de tutorías consistieron en lo siguiente: Ese día, en ese intervalo de tiempo y siempre en el mismo lugar, se reunían todos los alumnos matriculados en la asignatura que quisieran asistir voluntariamente a la tutoría (la asistencia media era de un 50%, es decir, entre ocho y doce alumnos, habitualmente).

Cada alumno llegaba al aula a la hora que él decidía (o a la hora en la que había quedado con otros compañeros), llevando su propio ordenador portátil y se ponía a trabajar en sus tareas de la asignatura (las que libremente decidía: trabajo de campo, redacción de artículos...), que a veces requerían trabajo individual y otras veces en grupo. El acuerdo de partida era que entre los alumnos debían ayudarse entre sí, aclarándose unos a otros dudas o estando disponibles unos para otros para determinados ejercicios de la asignatura (grupos de discusión, básicamente).

El profesor acompañó al grupo en cada ocasión (el aula está anexa al departamento del profesor), de modo que, si individualmente o en grupo necesitaban su ayuda, el profesor estaba disponible para atenderles; y cuando el profesor lo consideraba conveniente, las consultas particulares las compartía con el grupo a los efectos de requerir su opinión o informar al conjunto de alumnos.

Este era el contexto que se consideró apropiado para la aplicación de *coaching* académico: un espacio de trabajo cooperativo entre alumnos y entre profesor y alumnos, en el que, al mismo tiempo, se promovía la libertad, responsabilidad y autogestión de cada uno de los alumnos. En esta expe-

riencia se involucraron tanto componentes de *coaching* como de aprendizaje cooperativo.

Incluso, el hecho de que las reuniones fueran en viernes por la tarde facilitaban que algunos alumnos luego se marcharan juntos a divertirse, lo cual era especialmente interesante para los alumnos y alumnas extranjeros, que tenían así una oportunidad para sentirse más acompañados e integrarse mejor en el grupo y en la ciudad.

Aparte de esto, durante el curso, en estas ocasiones y también en otras, el profesor aplicó técnicas de *coaching* más clásicas, consistentes, por ejemplo, en pedir a los alumnos que en una escala de uno a diez situaran el nivel de sus logros actuales, para, a continuación, pedirles que establecieran sus objetivos, esto es, a qué nivel querían llegar, y que explicaran cómo pensaban lograrlo, qué dificultades podían encontrar en ese proceso y qué podían hacer para superarlas. Al hacer esto en grupo, cada alumno podía enriquecerse y motivarse escuchando a los demás.

Los resultados de haber aplicado técnicas de *coaching* y, en particular, las tutorías colaborativas fueron muy positivos, tanto en rendimiento como en satisfacción de los alumnos y del profesor. La mayoría de los alumnos que asistieron a estas tutorías obtuvieron una calificación final de sobresaliente.

La segunda experiencia tuvo lugar, como antes se dijo, con alumnos de 5º de Periodismo en el primer cuatrimestre del curso 2010-2011. En esta ocasión, el contexto de aplicación de las técnicas de *coaching* fueron las clases normales, los lunes y miércoles de cada semana, de 11:00 a 13:00 h. Una técnica de *coaching* académico consistió en la realización periódica de ejercicios de co-evaluación, en total seis a lo largo del curso, puntuando cada uno de ellos un máximo de 0,50 puntos y, tres puntos, en total. En cada ocasión, el profesor planteaba una cuestión sobre la que el alumno, individualmente, tenía que responder escribiendo en una sola cara de la hoja de examen.

A continuación, en el envés de la hoja de examen su ejercicio era evaluado y puntuado por otros dos estudiantes de la misma clase, quienes debían argumentar la calificación que daban a su compañero (nunca debían coincidir los mismos evaluadores en cada ejercicio). Finalmente, el alumno evaluado tenía la oportunidad de subirse la nota hasta 0,50, si lo consideraba justo, dando sus propios argumentos.

Todos estos ejercicios se entregaron al final del cuatrimestre al profesor, para que éste los revisara y decidiera finalmente si las notas eran las adecuadas o no, conforme a su propio criterio. De este modo, los alumnos se motivaban más los unos a los otros para hacer lo mejor posible los ejercicios (ya que estaban a la vista de otros compañeros) y, al mismo tiempo eran más protagonistas a la hora de decidir su propia nota y sus propios criterios de evaluación.

De nuevo, con esta técnica se trataba de potenciar la autonomía y capacidad de autogestión del alumno, no ya a través de una conversación de *coaching* con el profesor (que a menudo no puede prescindir del componente normativo de su función), sino a través de una determinada manera de hacer las cosas entre los alumnos y entre éstos y el profesor.

Como en la primera experiencia relatada, la estrategia consistió más en crear condiciones para el *autocoaching* individual y grupal entre alumnos, que en una relación directa de *coaching* alumno-profesor. Sin embargo, igual que en el primer caso, también se aplicaron otras técnicas de *coaching* más convencionales:

Por ejemplo, al principio del curso el profesor pidió a cada alumno que expresara por escrito cuáles eran sus objetivos profesionales a corto y medio plazo, una vez terminada la carrera. El mismo ejercicio se volvió a repetir al final del cuatrimestre, expresado esta vez como un Plan de Desarrollo Profesional, de modo que el alumno pudo comparar sus respuestas y evaluar cómo se había enriquecido su perspectiva gracias al trabajo realizado en el marco de la asignatura (cuyos contenidos estaban muy relacionados con el estudio del campo laboral del Periodismo).

Otro ejemplo consistió en que los alumnos tuvieron que hacer dos trabajos en equipo, uno consistía en crear y gestionar un *blog* especializado en una temática concreta; y el otro en realizar un informe sobre las oportunidades profesionales que presentaba la temática que el grupo había elegido para el *blog*. Al final del cuatrimestre el profesor les pidió también que valoraran y reflejaran por escrito, tanto individualmente como en grupo, su experiencia de trabajo en equipo.

Y también al terminar el cuatrimestre, el último ejercicio de *coaching* académico al que tuvo que responder cada alumno consistió en proponer su propia

nota final, argumentando qué es lo que había hecho a lo largo del curso para merecerla. Igualmente, los resultados fueron muy positivos, tanto en rendimiento como en satisfacción personal de todos los implicados; aunque hay que decir también que hasta el final hubo algunos alumnos a los que les costaba mucho aceptar de buen grado responsabilidades de auto y coevaluación.

En ambas experiencias, como complemento de estas actividades de aula, el profesor llevó a cabo tutorías convencionales con alumnos que las solicitaban a título individual; y en ellas aplicó en ocasiones el tipo de conversación típicamente de *coaching*, como la que se ha expuesto al comienzo de este artículo.

## 7. CONCLUSIÓN

El *coaching* educativo y académico conduce al alumno a clarificar un problema o dificultad, a cuestionar sus valores, creencias y prácticas concretas, ayudando a identificar los frenos que impiden el desarrollo de las capacidades y a descubrir los recursos en los que puede apoyarse, para crear y aplicar soluciones personales eficaces que le permitan alcanzar eficazmente sus objetivos.

El *coaching* es una disciplina pragmática, orientada a los resultados de demostrada utilidad en ámbitos educativos y académicos. Sus cinco características esenciales son las siguientes:

- a) La *concreción*, pues el *coach* se enfoca a conductas que pueden ser mejoradas, utilizando un lenguaje directo.
- b) El *diálogo*, porque el *coaching* se realiza a través de conversaciones en las que se formulan preguntas y respuestas y se intercambian ideas.
- c) La *flexibilidad*, dado que el *coach* intenta adaptarse al máximo a las características del *coachee*, evitando recomendar recetas ajenas a la creatividad y voluntad de éste.
- d) La *responsabilidad compartida*, ya que, en un clima de respeto mutuo, todos los participantes deben contribuir a que la conversación sea lo más útil posible.
- e) La *especificidad de las acciones*, atendiendo a objetivos claramente definidos y evaluables.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albadalejo, M. (2010). *Como decirlo: Entrevistas eficaces en el ámbito educativo*. Barcelona: Grao.
- Bayón, F. (2010). *Coaching hoy: Teoría general del Coaching*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Bou, J. F. (2009). *Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula* (3ª ed.). Alicante: Club Universitario.
- Casado, B. (2010). *Manual Coaching (Formación para el empleo)*. Madrid: CEP.
- Chávez, C. (2009). *Coaching para tus hijos*. Barcelona: Norma.
- VV.AA. (2010). *Cuaderno del alumno Coaching. Formación para el empleo*. Madrid: CEP

### Otras obras recomendadas

- Gutiérrez, F. y Prieto, D. (1992). *La mediación pedagógica*. Buenos Aires: Ed. Circus (6ª ed., 1996).
- Lipovetsky, Gilles y Serroy, J. (2008). *La cultura mundo. Respuesta a una sociedad desorientada*. Barcelona: Anagrama (1ª ed. 2010).
- Martín, M. (1977). *La mediación social*. Madrid: Akal (2ª ed. conmemorativa 2008).
- Sáez, P. y Pareras, L. (2010). *Capitalismo 2.0. El poder del ciudadano para cambiar el mundo*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama (3ª ed. 2008).

### Biblioweb

- Asociación Española de Coaching (ASESCO), <[Http://www.asescoaching.org/](http://www.asescoaching.org/)>.
- Asociación Española de Coaching y Asesoría de Procesos (AECOP), <[Http://aecop.net/](http://aecop.net/)>.
- Coaching educativo, <[Http://www.youtube.com/watch?v=02M5M76j2Q8](http://www.youtube.com/watch?v=02M5M76j2Q8)>.
- Coaching Valencia, <[Http://www.youtube.com/watch?v=9LgYO3r1DBs](http://www.youtube.com/watch?v=9LgYO3r1DBs)>.
- Escuela Europea de Coaching, <[Http://www.escuelacoaching.com/](http://www.escuelacoaching.com/)>.
- Intecoach, <[Http://www.intecoach.com/](http://www.intecoach.com/)>.
- Planeta Coaching, <[Http://www.planetacoaching.com/](http://www.planetacoaching.com/)>.
- Portal del Coaching, <[Http://www.portaldelcoaching.com/](http://www.portaldelcoaching.com/)>.