



# COMPETENCIAS BLANDAS EN LA EDUCACIÓN: SU DESARROLLO CON EL COACHING EDUCATIVO

Development of soft skills in education with educational coaching

ELISABETH VIVIANA LUCERO BALDEVENITES <sup>1</sup>, SONIA IVONE LUCERO <sup>2</sup>, ANA MARÍA GAYOL GONZÁLEZ <sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

<sup>2</sup>AACOP (Asociación Argentina de Coaches Ontológicos Profesionales), Argentina

<sup>3</sup>Universidad de Vigo, España

---

## KEYWORDS

*Soft skills  
Student body  
Education  
Change  
Educational Coaching  
Observer  
Developing*

---

## ABSTRACT

*We often hear about the importance of soft skills in education and in the world of work. It would be essential for education at all levels to consider a paradigm shift, and to include them in study plans, giving them the same value and rigor as hard skills. It would be convenient for students to develop them in order to prepare them in the workplace and their transit in this increasingly changing world. Educational Coaching allows developing these skills in students, a change of observer, a different way of being and doing.*

---

## PALABRAS CLAVE

*Competencias Blandas  
Alumnado  
Educación  
Cambio  
Coaching Educativo  
Observador  
Desarrollo*

---

## RESUMEN

*Escuchamos hablar con frecuencia de la importancia de las competencias blandas en la educación y en el mundo laboral. Sería primordial que la educación, en todos sus niveles, se plantee un cambio de paradigma y que las incluya en los planes de estudio, dándole el mismo valor que a las competencias duras. Sería conveniente que el alumnado las desarrolle para que los prepare en el ámbito laboral y en su transitar en este mundo cada vez más cambiante. El Coaching Educativo permite desarrollar estas competencias en el alumnado, un cambio de observador, un modo distinto de ser y de hacer.*

Recibido: 09/ 06 / 2022

Aceptado: 16/ 08 / 2022

## 1. Introducción

Este trabajo propone el Coaching Educativo como método y herramienta para permitir al sistema educativo en general y a los distintos actores en particular, contar con habilidades y competencias que les permitan hacer un desplazamiento, un cambio de observador, no solo encontrar otras acciones. También posibilitaría ampliar la mirada y ver lo que antes no se veía como posible o alcanzable, para que el alumnado pueda lograr los resultados deseados y diseñar el futuro que desee alcanzar.

Escuchamos cada vez con más frecuencia hablar de las Competencias Blandas y su importancia en la educación y el requerimiento de estas en el mundo laboral a la hora de contratar profesionales o personal calificado.

Sería primordial que en la educación en todos sus niveles, desde los primeros años de escolarización hasta el paso por la universidad, se plantee un cambio de paradigma y que incluya en los planes de estudio las competencias blandas dándole el mismo valor y rigurosidad que a las habilidades duras. Somos testigos que hay intentos de cambio en las distintas instituciones, pero estos no perduran en el tiempo. Se cambian las acciones y se logran los mismos resultados. Se habla de las competencias blandas y la posibilidad que estas brindan para preparar al alumnado a su inserción laboral, pero no se las aplica en las aulas a nivel general y tampoco se involucra a toda la comunidad educativa.

Poner el acento solo en las competencias académicas o llamadas también competencias duras sería repetir el mismo modelo educativo que sirvió en un pasado y que ahora ya se agotó y no brinda las herramientas que el alumnado necesita para enfrentar el mundo actual.

Las competencias blandas son “aquellas habilidades no cognitivas que permiten el conocimiento y la relación con nosotros mismos y con los otros. Permiten la resolución creativa y eficiente de los problemas y de conflictos, reconocer y gestionar las emociones y navegar la incertidumbre” (Peluffo, 2018, p. 58). Estas competencias son transversales en todos los contextos y dominios de la vida. Pueden ser innatas en algunos, pero eso no quita que se puedan adquirir en caso de no tenerlas. Cabe aclarar también que no solo es muy conveniente que el alumnado las desarrolle para que los prepare para el mundo laboral si no son fundamentales para transitar el mundo actual cada vez más cambiante.

Como hacemos referencia al comienzo de este estudio, el Coaching Educativo, como método y herramienta, permite trabajar y desarrollar las competencias blandas en el alumnado durante todo su recorrido por el sistema educativo. Además, es una gran posibilidad para directivos, docentes y toda la comunidad educativa ya que les habilita un cambio de observador y un modo distinto de ser y de hacer.

El Coaching Educativo tiene sus bases en el Coaching Ontológico y es una disciplina que potencia las competencias individuales de cada alumno, potencia también su aprendizaje, mejora el rendimiento, lo que logra un aumento en la motivación del alumnado permitiéndole el logro de los resultados esperados.

El Coaching Educativo en particular nace para hacerse cargo de lo que este mundo nos propone y nos reta como educadores: prepararnos y preparar al alumnado en la gestión emocional, en visibilizar y distinguir los cambios y desafíos que trae consigo este mundo cada vez más cambiante, brindándoles herramientas, habilidades y competencias que lo fortalezcan para transitar este milenio y alcanzar el futuro deseado. (Lucero, *et al.* 2022)

El sistema actual educativo, por más cambios y diferentes acciones que se hayan realizado, sigue poniendo el acento, además del esfuerzo, en el conocimiento, en el saber, en la información y formación de las habilidades técnicas y si bien le preocupa la formación integral del alumno no ha podido lograr un cambio que perdure en el tiempo.

Estos cambios se han elaborado y diseñado desde el mismo observador y solo se han modificado las acciones pero no el modo de ser, haciendo una lectura desde la misma perspectiva.

Pensar en un cambio en la educación sería pararnos de otra manera, ampliar la mirada. Como decíamos en párrafos anteriores la solución a los problemas actuales de la educación no podrán ser resueltos de la misma manera y el mismo pensamiento con el que venimos enseñando. (Lucero, *et al.* 2022)

Reiteramos que es necesario hacer un cambio de observador, que va más allá del cambio de perspectiva. Implica un cambio de percepción, y al hacerlo podremos observar otras cosas que antes no estaban disponibles y éstas llevan a otras acciones, por lo tanto a otros resultados posibles.

Cuando hablamos de cambio proponemos un giro copernicano, es decir, dejar de pensar en el alumnado como aquel que gira en torno a la educación si no ponerlo en el centro y que sea la educación que gire en torno a este. El alumnado tendrá de esta manera la posibilidad de ser protagonista, de hacerse cargo y comprometerse con su propio aprendizaje para diseñar su futuro y la mejor versión de sí mismo. (Lucero, *et al.* 2021)

Este cambio de observador viene de la mano con una variación de paradigma y de cultura en el sistema educativo. Cambio que esté a la altura de lo que este mundo cada vez más cambiante ambiguo y no lineal propone

y que la crisis sanitaria de la COVID 19 aceleró. En definitiva se trata de un mundo cambiante, incierto, inesperado, extremadamente frágil y atravesado por la emoción de la ansiedad y el miedo a lo que viene, que nos desafía como educadores a tener las competencias necesarias para transitarlo y desarrollarlas en el alumnado. Así, “estas competencias a trabajar por el sistema educativo serían las competencias intelectuales; relacionales (Bou, 2013, p. 156) y emocionales” (Goleman, 2004, p. 85 ).

En este sentido, pensamos:

en una cuarta competencia a la que le damos el nombre de timonel, metafóricamente hablando, que permita navegar y surfear la ola de la incertidumbre, competencia que habilita para transitar este mundo cada vez más cambiante o con cambios más acelerados en el tiempo que la pandemia ha visibilizado y puesto sobre el tapete. (Lucero, *et al.* 2022)

Este cambio en la cultura educativa tendrá que ir acompañado de otro nivel de conciencia, dejar viejos modos de ser y de pensar para estar a la altura del nuevo paradigma que nos enfrenta el mundo actual, soltar viejas creencias y modelos que ya no generan posibilidad para el alumnado ni tampoco para los docentes.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo principal

El objetivo principal de este estudio es mostrar los beneficios de aplicar el Coaching Educativo en la educación para el desarrollo de las competencias blandas en el alumnado y los docentes.

### 2.2. Objetivos secundarios

Reflexionar sobre la necesidad de integrar las competencias blandas a los planes de estudios y que tengan el mismo peso y se traten con la misma rigurosidad que las competencias académicas o duras.

Crear un espacio que invite a desafiar las creencias limitantes sobre el modo y el ser de la educación.

Brindar herramientas para que el docente observe su rol y le permita hacerse preguntas sobre su estar y los desafíos que trae el mundo actual.

Abrir un ámbito de reflexión para posibilitar la pregunta sin necesidad de que surja la respuesta de manera inmediata.

Desafiar los viejos modos de hacer y conocer los retos que el mundo actual trae consigo.

## 3. Método

El Coaching Educativo tiene parte de su base en el Coaching Ontológico. Debido a esto desarrollaremos primero sus principios y postulados para luego abocarnos de lleno a definir el Coaching Educativo sus objetivos su propósito y sus claves.

### 3.1. El Coaching Ontológico

El Coaching Ontológico como disciplina nace hace 44 años y tiene su base en la ontología del lenguaje. Desde esta ontología miramos al ser humano como un ser diferente, un legítimo otro, es decir reconocemos que cada ser humano tiene sus modos de ser, de pensar y de actuar.

El Coaching Ontológico es fundamentalmente una aplicación del discurso en el dominio de la transformación individual, a veces opera en relaciones, en equipos de trabajo, en la institución educativa, pero la persona es el centro, una pieza central en esta disciplina que hoy también es una profesión. Los atributos de toda disciplina y de esta en particular son: el rigor conceptual, la metodología que logra resultados no pensados, una base institucional y un sustento ético.

Por tanto, “el Coaching Ontológico es una profesión comprometida con la expansión del potencial personal basado en el Aprendizaje Ontológico dentro de un Marco constructivista con una Perspectiva Sistémica” (Asociación Argentina de Coaches Ontológicos Profesionales [AACOP], 2015).

El aprendizaje ontológico hace referencia a un aprendizaje en tres niveles:

- La capacidad de acción. Esto tiene que ver con que para lograr otros resultados se realizan y se buscan otras acciones pero dentro del mismo espectro que se observa, sin que haya un cambio de mirada ni de percepción.
- La manera de observar. Aquí ocurre un desplazamiento, el coachee, es decir el aprendiz, puede ver otras cosas, pararse desde otro espacio, mirar con otros ojos, lo que antes de esto no se podía hacer. Pueden aparecer frases tales como: “ah no lo había visto de esa manera” o “me acabo de dar cuenta que tengo disponibles otras cosas que antes no veía”, etc.
- La Transformación. “Aquí se produce un cambio más profundo para llegar a una forma de ser creativa e innovadora, es decir, una manera de pararse distinta frente al mundo y frente a sí mismo” (Lucero, 2021, p.80). Se produce un cambio de conciencia y del ser, no solo cambio de acciones y manera de observar, sino

que es una manera de estar y de transitar diferente de cómo venía siendo. Se expande el ser y toda la potencialidad del individuo se despliega.

Si el alumnado, cuerpo docente y dirigentes de la institución educativa en general logran hacer este aprendizaje tendrán herramientas poderosas que les sirva a cada uno para pararse desde otro espacio, soltar viejas creencias y encontrar nuevas formas de ser y de hacer.

La Ontología del Lenguaje es un posicionamiento filosófico que permite una comprensión diferente de ser humano y que se expresa en los siguientes postulados:

1. Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos. Estamos inmersos y atravesados por el lenguaje. Aquí se ha roto con un paradigma de 2500 años en donde se pensaba que el lenguaje solo servía para comunicarnos. A partir de este se desprende el siguiente postulado.
2. El lenguaje es generativo. El lenguaje crea realidades, en el lenguaje vamos siendo y vamos creando mundos. Lo que digo y me digo crea mundos y crea realidades.
3. Por último, “el ser humano se crea a sí mismo en el lenguaje y a través de él” (Echeverría, 2010, p. 97).

Este postulado, que deriva de los dos anteriores, desafía la creencia que por siglos se ha sostenido: los seres humanos tenemos una manera fija e inmutable de ser, donde decimos “soy así”, y en cuanto a las cosas “esto es así”, “esto siempre fue así”, no hay cambio posible desde esta creencia. En cambio este postulado nos abre la puerta para ir cambiando, transformando; para cuestionar, preguntar y reinventarnos a través del lenguaje y retar viejas creencias, que en su mayoría son limitantes.

Escuchamos del alumnado juicios que van alimentando a estas creencias, tales como: “para esto no sirvo”, “a mí no se me dan las Matemáticas” o “la escuela o la Universidad no son para mí”, mientras que de los docentes podemos escuchar: “este niño, adolescente, joven nunca aprenderá”, “el alumnado de esta generación no es comprometido, no quieren estudiar”, etc. Y en cuanto al cambio o la implementación de las competencias blandas en los planes de estudio podemos escuchar decir “esto no es posible”, o también, “esto no se puede implementar en la educación superior”.

El Coaching Educativo viene a hacerse cargo y a visibilizar estas creencias que impiden el aprendizaje, para poder cambiarlas por otras más posibilitantes, es decir que generen otras posibilidades, tanto para los docentes como para el alumnado.

Desde la Ontología del Lenguaje también podemos hablar de principios:

1. Del Observador: “No sabemos cómo son las cosas solo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos. Solo podemos intervenir en aquellos mundos que podemos observar” (Echeverría, 2011, p. 146).

En párrafos anteriores hacíamos mención al cambio de observador, que corresponde al segundo nivel de aprendizaje ontológico.

Mientras interpretemos que el sistema educativo sigue parado o posicionado en el mismo lugar sin lograr ampliar la mirada, se seguirá hablando de la necesidad de implementar las Competencias Blandas en la educación sin lograrlo de manera efectiva.

Si los actores que intervienen en el sistema educativo pueden hacer un cambio de observador, no solo tendrán disponibles otras acciones sino que lograrán otros resultados que con la visión anterior ni siquiera podrían imaginar.

2. De la Acción: “No solo actuamos de acuerdo a cómo somos, sino que también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser” (Echeverría, 2011, p. 147).

En la medida en que hagamos las mismas cosas, que repitamos las mismas acciones, se va definiendo quiénes estamos siendo. Y esto es transparente. Para cambiar de dirección y dejar de repetir viejos patrones o modelos, es necesario ver primero, y acompañarlo después de un darse cuenta, un “Basta” que habilite, acompañe y posibilite otras acciones que no estaban disponibles del viejo observador.

3. Del Sistema: “La acción de toda entidad resulta de su propia estructura y de la estructura del sistema en el que se desenvuelve. Eso define su ámbito de acciones posibles. Dentro de ese ámbito puede estar la capacidad de introducir transformaciones en ambas estructuras” (Echeverría, 2011, p. 147).

Como ser humano en general y como docentes y alumnos en particular estamos atravesados por un sistema político y educativo, es decir, un mismo devenir histórico y cultural que nos va definiendo y definiendo las posibles acciones. En la medida en que esto deja de ser transparente y puede ser desafiado, se van encontrando otras acciones, otros modos de ser, de estar, logrando otros resultados y, de esta manera, en la medida en que se transforma la entidad, también se va transformando el propio sistema.

### 3.2. El Coaching Educativo

El Coaching Educativo trabaja y pone el foco en expandir el potencial del alumnado para que este sea protagonista de su propio aprendizaje y de hacerse cargo de diseñar el futuro al que desea y quiere alcanzar, además de brindar las herramientas para desarrollar, potenciar y trabajar las Competencias Blandas que es el objetivo de este trabajo.

Ana Embid (2010) define al Coaching Educativo, como “el arte de acompañar a aquellas personas que están desarrollándose, creciendo como seres humanos, de una forma efectiva y de bienestar para ellos mismos, a través de la conversación y dándoles poder de creer en ellos mismos” (p. 8). Otra definición traída de la mano de Whitmore (2011) dice que “es el método para mejorar el rendimiento de las personas” (p. 24).

Al mejorar el rendimiento, posibilita un aumento del disfrute y una disminución de la frustración permitiendo al alumnado que se sienta implicado, comprometido y responsable de su hacer y de su aprendizaje. De esta forma, el Coaching Educativo “es una disciplina que potencia las competencias individuales de los alumnos, incrementa su aprendizaje, les posibilita la resolución de conflictos entre pares, lo que produce un cambio de motivación y de actitudes positivas” (Peluffo, 2015, p. 15).

Además, propone mirar a cada alumno en su individualidad, en lo que necesita, como así también brindarles las herramientas necesarias para que sea consciente de las emociones que lo toman y poder gestionarlas; potenciar las Competencias Blandas en caso en que el alumno cuente con ellas o de desarrollarlas si no es el caso.

Esta disciplina propone también un cambio de rol en el docente, siendo el que tiene todas las respuestas, el que vuelca la información sobre el alumnado, el que solo mira las competencias académicas para que él mismo comience a ser el motivador, el guía, el inspirador, el acompañante de camino, el que crea las condiciones propicias para el aprendizaje individual y el desarrollo de las habilidades blandas y se transforme, de esta manera, en parte del equipo con el alumnado.

Se potencia la pregunta, la reflexión, la creatividad y la resolución de problemas, para que el alumno pueda diseñar el futuro al que quiere llegar y ser protagonista de su propio proceso de enseñanza-aprendizaje. Se crean los medios y el espacio para que el alumnado se pregunte qué emoción lo está tomando, cuánto tiempo quiere permanecer en ella y qué horizontes le abre o le cierra dicha emoción.

Creemos que el Coaching Educativo, como método y herramienta, puede servir para enfrentar y transitar los cambios que trae consigo este nuevo milenio, visibilizado aún más por la pandemia, su impacto sobre todas las áreas de la cotidianidad al que el sistema educativo no escapa. Consideramos también que es de mucha utilidad para poder implementar en el currículo las competencias blandas con el mismo peso e importancia que tienen las competencias técnicas, llamadas también competencias duras.

Mencionamos que los objetivos del Coaching Educativo, entre otros, son:

- Mejorar el rendimiento del alumnado.
- Crear espacios para la reflexión y expansión de la conciencia individual y colectiva.
- Servir como posibilidad para que el alumno se sienta implicado, comprometido y responsable en su ser y hacer para que este pase de hacer las tareas por “obligación”, a disfrutar en su transitar por la organización educativa, en cualquiera de sus niveles académicos.
- Escuchar al alumnado y estar atento tanto a sus necesidades como a sus talentos.
- Brindar al alumnado herramientas para que puedan potenciar y desarrollar sus dones y cada una de sus habilidades.
- Trabajar y desarrollar las meta habilidades, las Competencias Blandas, tales como las emocionales, relacionales, intelectuales y de timonel, entre otras.
- Privilegiar el cambio de observador en el alumnado, docentes y en toda la comunidad educativa para posicionarse en otro espacio, hacer un desplazamiento para poder ver otras acciones que antes no les era posible y por lo tanto lograr otros resultados más favorables.
- Potenciar la pregunta, la reflexión, la creatividad y la resolución, para que el alumno pueda diseñar el futuro al que quiere llegar convirtiéndose en protagonista de su propio proceso de enseñanza-aprendizaje.

En cuanto a los principios del Coaching Educativo mencionamos:

- Conciencia de tener a mano (en el radar) el lugar al que se quiere llegar, el resultado a lograr, la meta a alcanzar. Se potencia aquí la reflexión, la observación y la escucha de sí mismo y del entorno. También se potencia la interpretación del mundo.
- La auto creencia de saber que se puede lograr lo que se desea o de arbitrar los medios para que así sea. Se trabaja el valor, la autoestima y la confianza.
- La responsabilidad, es decir, hacerse cargo de trabajar la voluntad y la perseverancia para lograrlo. Esta es la capacidad o la habilidad para responder a los retos, a los compromisos asumidos y tomar las decisiones oportunas y necesarias. Es importante trabajar con el alumnado el compromiso de su responsabilidad frente a la tarea, a lo propuesto por el docente y frente a su aprendizaje, que se sienta protagonista y artífice de su futuro que lo diseña en el hoy con el trabajo cotidiano en el aula y su estar en general. El logro de los resultados solo depende del alumno y no del docente-coach. La responsabilidad

que tiene que ver con implicarse y comprometerse es el peldaño para que todas las cosas sucedan. De esta manera, se manifiesta la acción, la cual lleva al resultado de poder llegar al futuro deseado.

Y por último, entre las claves del Coaching Educativo podemos citar las siguientes:

- Pasar del enseñar a mejorar el rendimiento.
- Motivar para que el alumnado se involucre, trabaje, comparta y disfrute de esta experiencia y aprenda de ella. Confucio decía “Dilo y lo olvidaré, muéstramelo y lo recordaré, házmelo vivir y lo aprenderé”.
- Ver a cada alumno en su individualidad, con su propio devenir, necesidades y aspiraciones de su proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual lo distingue y diferencia. El reto consiste en ver el todo sin perder de vista la riqueza y el desafío que cada alumno trae consigo.
- Trabajar las habilidades y puntos fuertes, aumentando así su potencial y su creatividad.
- Desarrollar las Competencias Blandas en el alumnado.

### 3.3. Las Competencias Blandas

Las Competencias Blandas, llamadas también habilidades, meta habilidades o *Soft Skills* y como tales, según opina Marrero (2018), “no podrán ser automatizadas ni robotizadas” (p. 18). Estas habilidades son transversales y muy valoradas en la actualidad por el mundo laboral-profesional. Hoy por hoy estas se valúan o tienen más peso en un proceso de selección de personal que las técnicas, en un 70 u 80 %, datos que lanzan estudios realizados. Como ejemplo podemos mencionar: LinkedIn cuenta con un estudio reciente que revela que el 57% de los directivos empresariales valora más las habilidades blandas que las *hard skills* y que el 89% de los despidos en las organizaciones se producen por “deficiencias” en las *soft skill* del profesional (Ponce, 2019).

Nos parece pertinente acercarnos a estas preguntas: ¿qué hace que aún estas competencias blandas no son parte de los planes de estudio? ¿De qué o de quién depende? ¿Para qué mundo estamos preparando al alumnado?

El reloj nos dice que no tenemos más tiempo, que esperar más para implementar los cambios educativos necesarios e incluir las competencias blandas en el currículo escolar sería preparar al alumnado para un mundo que ya no existe y para una inserción laboral en empresas del siglo XX que ya están obsoletas.

Antes de entrar de lleno a desarrollar estas competencias, examinemos el mundo actual y las exigencias que trae. Y también analicemos cuál es el perfil que necesitan las empresas de hoy y con más razón todavía, las empresas del futuro inmediato, de sus posibles colaboradores y empleados.

Le estamos diciendo adiós al mundo VUCA (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo) acrónimo acuñado en la década de los 80 por la escuela de guerra del ejército norteamericano, al inicio de la guerra fría. Este mundo hace referencia a un mundo que se destacó sobre todo por ser complejo y ambiguo; para darle paso en la actualidad, a partir del 2020 y de la mano de la pandemia, al mundo BANI (Frágil, Ansioso, No lineal, Incomprensible) definido sobretodo como mundo caótico. Por tanto, llevamos 42 años de un entorno que ha venido cambiando de forma constante y cada vez con mayor velocidad. Opinamos que este cambio no se vio, ni se ve reflejado en los planes de estudio en general, quizá sí en las competencias duras pero no en las habilidades blandas.

Para contrarrestar la *fragilidad* es importante trabajar el conocimiento y la resiliencia; la *ansiedad* y el *miedo* se alivian y se gestionan con la empatía y la atención plena; la *no linealidad* necesita crear contextos y adaptabilidad; y lo *Incomprensible* requiere de intuición y transparencia.

Para enfrentar entornos *BANI* será necesario desarrollar la intuición, la creatividad y la innovación y apostar por trabajar con equipos compactos. Es deber de la educación brindarle estas herramientas y habilidades al alumnado, ya que sin ellas difícilmente una persona podrá desarrollarse profesionalmente y lograr una efectiva inserción laboral y poder transitar de una manera más efectiva en este mundo.

En la introducción de este trabajo decíamos que las Competencias Blandas son tan importantes como las técnicas ya que una se potencia con la otra. Comparte Ghidini (2018) “los ejecutivos en una compañía rara vez fracasan porque no saben una fórmula o fallan en un cálculo financiero, sino porque no saben delegar, compartir información, motivar a sus equipos, influir o persuadir a sus pares. Todas estas cuestiones están vinculadas a la personalidad” (p. 178).

Estas competencias serán cada vez más necesarias y pedidas por las empresas y organizaciones a la hora de contratar al personal para los distintos puestos de trabajo. Creemos que mientras más temprano las implementemos y trabajemos con el alumnado desde los primeros años de escolarización, mayor será el éxito y menor la frustración al momento de la búsqueda de empleo.

En los primeros párrafos mencionamos que estas competencias son las intelectuales, relacionales, emocionales (Bou, 2013, p. 156) (inteligencia emocional y social) y las de timonel, entre otras (Goleman, 2004, p. 85 ).

*Intelectual*: con esta competencia la persona adquiere la capacidad de organizar o evaluar la información. Los puntos fuertes de esta competencia son la reflexión, la deducción, el pensamiento lateral, considerar las cosas o problemas desde una amplia gama de perspectivas y el trabajo en equipo. Este último es fundamental para el logro de resultados.

*Relacional*: es la capacidad de relacionarnos con el mundo externo, con otros y también con nosotros mismos. Aprender a comunicarnos, a conversar, que es un danzar con otros, a gestionar los actos lingüísticos (competencia

del coaching ontológico y por ende del educativo), tales como las afirmaciones, los juicios, las declaraciones, los pedidos, las ofertas y las promesas, entre otros.

Agregar en este punto que, desde el lenguaje, generamos resultados. Cada vez que realicemos cada uno de estos actos asumimos un compromiso con el otro y nos hacemos responsables de lo que esto pueda generar en mí, en los otros o también en el entorno.

Queremos ahondar en el conversar, ya que la calidad de nuestras relaciones estará dada por la calidad de nuestras conversaciones. Podemos distinguir: conversaciones para tener razón, conversaciones de historias y juicios personales, y conversaciones de auto invalidación, estas son las que obstaculizan y no generan posibilidad ni para el alcance de resultados ni para el fortalecimiento de las relaciones, además de limitar nuestra capacidad de acción. En contrapartida, están las que las facilitan tales como las conversaciones para coordinar acciones, conversaciones para posibles acciones, conversaciones para posibles conversaciones y conversaciones para innovar.

Si trabajamos en el alumnado y también en toda la comunidad educativa esta capacidad o competencia del conversar podremos distinguir aquellas conversaciones que resultan estériles, como lo son las del “tener razón” y las “de auto invalidación”, entre otras. Ante esta realidad, es muy importante gestionar aquellas que son difíciles de abordar, es decir tener a mano las conversaciones para posibles conversaciones y fomentar también aquellas necesarias para lograr cambios y nuevos resultados como son las conversaciones para coordinar acciones o para innovar.

La capacidad para trabajar en equipo tiene que ver con estas competencias que estamos desarrollando: la cooperación, la sinergia, el trato amable y la disposición entre los miembros del mismo, entre otras. Si el alumnado las va trabajando desde los primeros años por su paso en la institución educativa le resultará mucho más natural trabajar con otros en pos de un mismo objetivo.

*Emocional:* es la capacidad de gestionar nuestras propias emociones y comprender las emociones de los demás. Las emociones forman parte de nuestra vida y nos atraviesan en todos los dominios de nuestra existencia, creemos que esta competencia es neurálgica para un buen desempeño del alumnado y para el logro de los resultados deseados, no solo durante su transitar en la escuela y universidad, sino en la vida personal y profesional.

Se trabaja aquí el autoconocimiento, la capacidad para gestionar la o las emociones y la empatía con los otros, entre otras. Difícilmente podremos enfrentar los retos del mundo actual y del futuro si no trabajamos en nosotros mismos y en el alumnado la capacidad de reconocer las emociones. Estas emociones abren y cierran posibilidades. Cuando estoy en una determinada emoción tengo disponibles ciertas acciones y otras no. Por ejemplo, si estoy en el enojo tendré disponible el golpear la mesa, gritar y no tendré disponible la escucha. Gestionar esta emoción sería pasar del enojo que destruye, al enojo que resuelve; por lo tanto, otras acciones estarán disponibles y son estas acciones las que llevarán a otros resultados probables y sin lugar a dudas óptimos.

Las emociones como tales no son ni buenas ni malas, nos marcan un espacio de posibilidades para nuestro accionar; son maestras y traen consigo una gran sabiduría. Un gran desafío es tener en nuestro radar y trabajar en las aulas la inteligencia emocional, recurso y talento poderoso para transitar la incertidumbre y la volatilidad de nuestros tiempos.

Dentro de esta capacidad emocional nos parece pertinente distinguirla de la inteligencia social. Esta integra las anteriores, ya que es la inteligencia de una persona para relacionarse y comunicarse de forma asertiva y empática. A mayor inteligencia emocional mayor será la inteligencia social que se desarrolle. Creemos que si se crea el espacio adecuado para que el alumnado trabaje esta competencia en el aula, esta le permitiría generar una aptitud de liderazgo además de la realización de tareas cognitivas especializadas, únicas y altamente valuadas por el mercado laboral.

*Timonel:* metafóricamente hablando esta imagen del timonel nos remite a aquella persona que está preparada para girar el timón cuando los vientos no son favorables o se visualiza una tormenta inminente. Una de las habilidades de un timonel es la capacidad de ser un buen comunicador que lo haga de forma rápida, clara y concisa. También debe estar atento a los detalles, leer los datos con precisión de lo que está sucediendo a su alrededor y recopilarlos a través de la observación.

Aquellos que tengan esta capacidad de notar las pequeñas cosas, así como las más grandes y aparentes, podrán alertar de posibles amenazas a tiempo y lograr neutralizar el problema.

Tomando esta metáfora sería de gran posibilidad que los alumnos adquieran esta habilidad de estar presentes, atentos y conscientes de su entorno, prestando atención al mínimo detalle para poder enfrentar no solo el mundo actual sino el mundo futuro, el cual puede llegar a ser más complejo, ambiguo e incierto que el de hoy en día.

El alumno aquí trabaja sobre la visión, la planificación, la agilidad, el entendimiento y la intuición. Este trabajo le permite navegar y surfear la ola de la incertidumbre y el entorno caótico del mundo BANI. También iría de la mano de la innovación, la creatividad y la escucha activa del entorno y de sí mismo.

Todas estas competencias mencionadas en los párrafos anteriores le servirían al alumnado y a toda la comunidad educativa para enfrentar los desafíos del presente y los prepararía para el futuro y su inserción laboral.

## 4. Resultados

Los resultados que creemos podrían lograrse al aplicar el Coaching Educativo en el Sistema Educativo, pasando por todas y cada una de sus instancias, es decir desde el preescolar, media, hasta las instancias de grado y de posgrado, serían los siguientes:

- Como primer medida el desarrollo de las competencias, ya no como un agregado sino como parte importante en el currículo, dándole el mismo valor que a las competencias técnicas.
- Lograr un cambio de observador en todos y en cada uno de los integrantes del sistema educativo. Como lo comentábamos en párrafos anteriores al hacer este desplazamiento se logran ver otros escenarios posibles, los que llevan a otras acciones y por supuesto a otros resultados que con el viejo observador no estaban disponibles.
- Lograr que el docente se sienta desafiado por las Competencias Blandas incorporadas a los planes de estudio, que lo lleve e invite a dejar el viejo rol del sabelotodo, del que tiene todas las respuestas para aprender el nuevo rol acorde a lo que el alumno de este milenio necesita y le sirve.
- Lograr que el docente desaprenda para aprender el rol de *docente-coach*, rol que le permitirá guiar, inspirar, motivar, escuchar al alumnado y adquirir como estos las habilidades blandas tan importantes para transitar el mundo actual. Además que también se sienta motivado para la búsqueda de nuevas metodologías y formas de implementar las competencias duras o técnicas.
- Afianzar la competencia relacional, ya que esta trae consigo la importancia de la comunicación y el poder de las conversaciones, lo que esperamos al aplicar el Coaching Educativo es que estas puedan ser adquiridas tanto por docentes como por alumnos, desde los primeros pasos de estos por la escolaridad, para no solo llegar a tener relaciones más grandes sino armónicas, pacíficas y determinantes, dentro y fuera del ámbito educativo.
- Potenciar el trabajo en equipo interdisciplinario entre docentes entre sí y también entre alumnos, teniendo en cuenta las inteligencias múltiples para lograr sinergia y llegar a los resultados esperados, considerado los dones de cada uno para alentarlos y reforzarlos.
- Impulsar que la escuela y la universidad sean el espacio propicio para que cada alumno trabaje, además de las competencias académicas, las competencias relacionales, intelectuales, emocionales y las de timonel, para que vayan adquiriéndolas y desarrollándolas de menos a más, para poder encontrar en ellas la fortaleza y el poder para ir diseñando el futuro al que quieren llegar. Además, de brindar al alumnado las herramientas para su vida profesional y su inserción laboral.
- Desafiar las creencias limitantes y potenciar la pregunta en todos y en cada uno de los actores de la comunidad educativa para que el cambio que necesita la educación sea posible y la aplicación de las competencias blandas en los planes de estudio deje de ser un sueño de algunos y que el paso por la institución académica sea de disfrute, de desarrollo en lo humano y en lo profesional haciendo, de esta manera, un aprendizaje cooperativo.

## 5. Discusión

Al hacer una mirada retrospectiva cómo hemos llegado hasta aquí con la educación observamos que se ha preparado al alumnado con mucho esfuerzo en las competencias académicas, logrando buenos profesionales pero con poca o casi nula competencias para lo que las empresas de hoy necesitan, lo que lleva a la frustración de los alumnos, y nos animamos a decir, de toda la comunidad educativa.

Pensamos que los resultados esperados pueden lograrse aplicando el Coaching Educativo en cada una de las instancias educativas si se logra que cada uno de los actores, sobre todo en las esferas más altas, sean concientes y trabajen para la aplicación de las competencias blandas y que estas dejen de ser un parche o una prueba para formar parte de los planes de estudio de cada etapa educativa.

Es fundamental el compromiso de todos y cada uno de los integrantes, teniendo todos una misión y visión en común. Por todo esto es fundamental pensar en una educación que prepare para el siglo XXI, para el entorno BANI y que brinde las herramientas y habilidades acordes a los desafíos, no solo actuales sino, fundamentalmente, futuros.

Si bien el Coaching Educativo no es la única herramienta disponible, creemos que sería posibilitante que todo docente o directivo se forme y adquiera las habilidades que este ofrece para soltar el viejo rol como mencionábamos anteriormente, para, de esta forma, capacitarse como *docente-coach*.

Si la educación se hace cargo de lo que este mundo cambiante nos muestra y la empresa actual pide y necesita que es el desarrollo de las *Soft Skills*, interpretamos que aplicar el Coaching Educativo como método y herramienta hará posible crear un círculo virtuoso del proceso enseñanza-aprendizaje en el alumnado, en los docentes y en toda la institución educativa.

Una limitación que podría suceder sería la resistencia a implementar en los planes de estudios las Competencias Blandas, como así también la creencia que no se puede, que no es posible y que esto le quitaría rigurosidad a

lo académico. Además, percibimos como un peligro que por esta creencia tome fuerza el estado ánimo de la resignación, que alimente la creencia de que *esto no es posible*.

Quizá puede ocurrir que el cuerpo docente y directivo se aferren a su viejo rol, a las viejas y agotadas maneras de hacer y de ser y no puedan ver otra manera de enseñar, otro modo que no sea la simple transmisión de conocimientos. El desafío aquí es hacer un cambio de observador, ya que opinamos que sin cambio personal es difícil que se logre un cambio en lo institucional y, fundamentalmente, dentro de las aulas.

Invitamos a salir del espacio de la dualidad, lo posibilitante por un lado y lo limitante por el otro, para poder integrar, hacer y hacernos preguntas que puedan llevarnos a otros escenarios, con otras acciones y otros resultados que antes no eran posible ver.

## 6. Conclusiones

Como primer medida es imperioso que tanto en lo personal, como equipo directivo y como institución educativa haya un cambio de observador para que se pueda ver la necesidad y la urgencia de implementar y desarrollar las competencias blandas para que estas formen parte del currículo escolar.

Creemos que el Coaching Educativo es una de las tantas herramientas que puede servirnos para implementar un cambio en la educación y trabajar con las habilidades blandas en el alumnado y en toda la comunidad educativa.

Vemos como necesario dejar de hablar de las habilidades o competencias blandas para implementarlas en los planes de estudio y en el currículo escolar, que se le otorgue el mismo peso y valor al que tienen las competencias duras. Seguir hablando solamente o realizar algunas experiencias sería de alguna manera no estar como sistema educativo a la altura del cambio que hoy se requiere para enfrentar los desafíos del mundo BANI o VUCA.

Las competencias blandas o *Soft Skills* dejaron de ser solo una aptitud de algunos para convertirse como un recurso y un modo de transitar el mundo actual y enfrentar los desafíos que este trae a nivel personal y profesional y que todo alumno/a tiene el derecho de adquirir y desarrollar por el paso en el sistema educativo.

La institución educativa además de brindarles todo lo referido al conocimiento académico tiene el deber de preparar al alumnado en todo lo que se refiere a las competencias intelectuales, a las relacionales, a las emocionales y a las de timonel.

Concluimos también afirmando que es necesario que el docente se forme en estas competencias, soltar el viejo rol que hasta hoy viene desempeñando para aprender nuevas maneras de hacer y de ser.

Es fundamental también que se pregunte y deje viejas creencias que le han sido y le son limitantes en su desempeño. Además pensamos que el docente aprenda el nuevo rol de líder, el que motiva al alumnado a la reflexión, a que se haga preguntas y que le permita diseñar el futuro al que quiere alcanzar.

Interpretamos que el Coaching Educativo como herramienta aplicada desde los primeros pasos en la escuela le permitirá al alumnado y al docente ir desarrollando las Competencias Blandas tan necesarias, principalmente la inteligencia emocional y social, para poder de este modo, hacer un cambio de observador, y al mismo tiempo ir trabajando por una cultura para la paz y la solidaridad.

## Referencias

- AAPC (Asociación Argentina Profesionales del Coaching) (2015). *Significación del Coaching ontológico constructivista y Sistémico*. Editorial Leven Anclas.
- Bou, J. F. (2013). *Coaching Educativo. El desarrollo de habilidades en el aula*. Editorial LID Empresarial.
- Echeverría, R. (2010). *Ontología del Lenguaje*. Editorial Granica.
- Echeverría, R. (2011). *Por la senda del pensar Ontológico*. Editorial Granica.
- Embid, A. (2014, 12 de junio). La contribución del Coaching en la Educación. Monográfico de Educaweb. <https://www.educaweb.com/noticia/2011/03/14/contribucion-coaching-educacion-4668/>
- Fundación AULA-SMART. (2014). *Curso Coaching Educativo*. España.
- Goleman, D. (2004). *La Inteligencia Artificial*. Editorial Vergara.
- Krynski, M. (2005). *Ver para Crear*. Editorial Grafos XXI.
- Krynski, M. (2016). *GPS para Coaches y Coacheados del Siglo XXI*. Editorial Gran Aldea Editores.
- Lucero, E., Lucero, S., & Gayol, A. (Marzo 27. 2021). *El Coaching Educativo. Más que una herramienta para el siglo 21*. [Presentación de la ponencia]. I Congreso de Neurociencia y Educación: Hacia una relación recíproca entre la práctica y la investigación acerca del aprendizaje, Santiago de Chile.
- Lucero, E., Lucero, S. & Gayol, A. (Marzo 14, 15 y 16. 2022). *Coaching Educativo: una propuesta para la Universidad del siglo XXI. Mejora en la calidad educativa del alumnado*. [Presentación de la ponencia]. CIHUM 2022, I Macrocongreso Internacional de Ciencias y Humanidades Horizonte 2030, Vigo, España.
- Lucero, S. (Abril 18. 2021). *Tesina Investigación Coaching Asistido con Caballos*. Mendoza. Argentina.
- Marrero, O. (2018). Habilidades blandas: Necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 5, 1-18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Peluffo, E. (2015). *Cómo generar un cambio en la familia, en la educación en y las organizaciones*. Editorial Dunken.
- Ponce, M. (2019, 7 de agosto). *Descubre las Soft Skills, la nueva llave para el éxito profesional*. Tendencia e inspiracion <https://acortar.link/00kNtL>
- Whitmore, J. (2011). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Ediciones Paidós.