



Coaching en competencias transversales de la educación superior, fundamentos teóricos

Coaching in transversal competencies of higher education, theoretical foundations

Coaching em competências transversais do ensino superior, fundamentos teóricos

ARTÍCULO DE REVISIÓN



Cristhian Anibal Gonzales Núñez 
cgonzalesnu@ucvvirtual.edu.pe

Elga del Rocío Dextre Pimentel 
erdextrep@ucvvirtual.edu.pe

Mariela del Pilar Gonzalez Said de la Oliva 
gsdelaoliva@ucvvirtual.edu.pe

Rina Del Rosario Flores Revoredo 
dfloresre12@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i40.1166>

Artículo recibido 7 de mayo 2023 | Aceptado 5 de junio 2025 | Publicado 3 de octubre 2025

RESUMEN

El coaching ha adquirido relevancia en la educación superior por su potencial para desarrollar competencias transversales como la comunicación, la autorregulación y el liderazgo, fundamentales para la empleabilidad en contextos laborales cambiantes. Sin embargo, persiste un vacío en la comprensión de sus efectos sostenidos en el tiempo. El objetivo de este artículo de revisión teórica fue analizar la literatura existente sobre los fundamentos teóricos del coaching y su influencia en el desarrollo longitudinal de competencias transversales en estudiantes universitarios. Se aplicó una revisión sistemática guiada por la declaración PRISMA 2020, realizando búsquedas en Scopus, Web of Science y SciELO entre 2019 y 2024, se analizaron 26 artículos pertinentes mediante síntesis cualitativa. Los resultados muestran que la Teoría de la Autodeterminación y la Psicología Positiva constituyen los pilares conceptuales más sólidos del coaching, al explicar el desarrollo de motivación intrínseca, autonomía y resiliencia. Asimismo, se identificó que los modelos individual, grupal y digital de coaching favorecen competencias como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la autogestión. No obstante, la mayoría de estudios evalúan solo efectos a corto plazo, sin seguimiento longitudinal. Se concluye que el coaching representa una herramienta eficaz para el fortalecimiento del desarrollo humano en la educación superior, pero se requiere diseñar investigaciones con evaluaciones prolongadas y sistemas estandarizados de medición que permitan validar la sostenibilidad de sus resultados.

Palabras clave: Coaching; Competencias; Motivación; Psicología del Desarrollo; Beneficios

ABSTRACT

Coaching has gained relevance in higher education due to its potential to develop transversal competencies such as communication, self-regulation, and leadership, which are essential for employability in changing work contexts. However, a gap persists in the understanding of its sustained effects over time. The objective of this theoretical review article was to analyze the existing literature on the theoretical foundations of coaching and its influence on the longitudinal development of transversal competencies in university students. A systematic review guided by the 2020 PRISMA declaration was applied, conducting searches in Scopus, Web of Science, and SciELO between 2019 and 2024. Twenty-six relevant articles were analyzed through qualitative synthesis. The results show that Self-Determination Theory and Positive Psychology constitute the strongest conceptual pillars of coaching, explaining the development of intrinsic motivation, autonomy, and resilience. Likewise, individual, group, and digital coaching models were identified as promoting competencies such as effective communication, teamwork, and self-management. However, most studies evaluate only short-term effects, without longitudinal follow-up. The conclusion is that coaching represents an effective tool for strengthening human development in higher education, but research with extended evaluations and standardized measurement systems is needed to validate the sustainability of its results.

Key words: Coaching; Competencies; Motivation; Developmental Psychology; Benefits

RESUMO

O coaching ganhou relevância no ensino superior devido ao seu potencial para desenvolver competências transversais como a comunicação, a autorregulação e a liderança, essenciais para a empregabilidade em contextos de trabalho em constante mudança. No entanto, persiste uma lacuna na compreensão dos seus efeitos sustentados ao longo do tempo. O objetivo deste artigo de revisão teórica foi analisar a literatura existente sobre os fundamentos teóricos do coaching e a sua influência no desenvolvimento longitudinal de competências transversais em estudantes universitários. Foi aplicada uma revisão sistemática orientada pela declaração PRISMA de 2020, realizando pesquisas no Scopus, Web of Science e SciELO entre 2019 e 2024. Vinte e seis artigos relevantes foram analisados através de síntese qualitativa. Os resultados mostram que a Teoria da Autodeterminação e a Psicologia Positiva constituem os pilares conceituais mais fortes do coaching, explicando o desenvolvimento da motivação intrínseca, da autonomia e da resiliência. Da mesma forma, os modelos de coaching individual, em grupo e digital foram identificados como promotores de competências como a comunicação eficaz, o trabalho em equipe e a autogestão. No entanto, a maioria dos estudos avalia apenas efeitos a curto prazo, sem seguimento longitudinal. Conclui-se que o coaching representa uma ferramenta eficaz para fortalecer o desenvolvimento humano no ensino superior, mas são necessárias pesquisas com avaliações alargadas e sistemas de medição padronizados para validar a sustentabilidade dos seus resultados.

Palavras-chave: Coaching; Competências; Motivação; Psicologia do Desenvolvimento; Benefícios

INTRODUCCIÓN

Dentro de la comunidad educativa es cada vez más relevante la intervención de herramientas como el coaching en la educación superior, en el sentido que permiten desarrollar competencias exigibles para el desarrollo de la carrera universitaria y su inserción en el mercado laboral., Comúnmente denominadas habilidades blandas, estas competencias son necesarias no sólo para el éxito en el contexto universitario sino también para el nivel de empleabilidad en un mercado laboral que exige cada vez más, podemos citar entonces al liderazgo, la resolución de conflictos, la inteligencia emocional entre otros (Gavilano et al., 2019).

Sin embargo, existe una falta de comprensión acerca de la manera en que el coaching puede influir de manera sostenible en el tiempo desarrollando y potencializando estas competencias en el tiempo, por tanto, se requiere mucha más información acerca de estos resultados en el transcurrir del tiempo (Passmore y Evans-Krimme, 2021).

Para su fundamento, el coaching se sustenta en importantes teorías como las teorías de la autodeterminación la psicología positiva, estas teorías centran su importancia en el nivel autónomo, la competencia y la manera en que el coachee auto regulariza su éxito dentro de la carrera universitaria (Oliveira, 2019). De esta forma, la aplicación del coaching brinda herramientas que permiten no solo desarrollar sino potencializar las competencias y, además, permite gestionar la capacidad de aprendizaje autónomo en los

estudiantes (Romero et al., 2022). Sin embargo, existe una deficiencia dado que el coaching pretende un efecto sostenido en el tiempo, y las investigaciones solo presentan efectos a corto plazo que puede diluirse con la aparición de interferencias propias de la naturaleza humana del individuo.

Entre los años 2019 y 2024 se han desarrollado importantes estudios acerca de la implementación del coaching en la educación superior, sin embargo, se evidencian escasos estudios que relaten acerca de la influencia de esta herramienta en competencias transversales específicas. Villa et al., (2024) de manera empírica, realizó un estudio que presentó en resultados significativos para desarrollar competencias como el manejo emocional, el liderazgo y la comunicación en una muestra de docentes a los que se les aplicó un programa de coaching y a pesar de tener resultados adecuados la evaluación gestionó un periodo de tiempo de seis meses por lo que no se pudo evidenciar sus resultados a largo plazo.

Por otro lado, Baenziger et al., (2023) a partir del reconocimiento en la necesidad de mejorar competencias que permitan mejorar el equipo, implementaron el coaching grupal, derivando mejoras en la motivación y el nivel de autorregulación, sin embargo, no se realizó un seguimiento posterior a los resultados. Finalmente, una revisión sistemática realizada por Almuhsin et al., (2023), también se lograron establecer importantes beneficios del coaching como la mejora en expresión oral en estudiantes universitarios, de

igual manera estableció que el periodo de estudio fue demasiado corto como para establecer una mejora que permita sostener en el tiempo al ser de corte transversal.,

Son importantes los estudios antes descritos, y otros, sin embargo, existe una falta de acuerdos acerca de si son sostenibles o no en el tiempo. Actualmente las investigaciones pretenden enfocarse en resultados de corto plazo y se deriva la imperiosa necesidad de poder encontrar resultados que sean prolongados en el tiempo con respecto al impacto de coaching en competencias transversales. El artículo de revisión plantea una propuesta acerca de la conceptualización del coaching y sus beneficios longitudinales, de tal manera que se pueda manejar una información conceptual y de bases teóricas que evalúen de manera efectiva el desarrollo de competencias transversales a partir de la aplicación del coaching en el nivel universitario (Myezwa y Geber, 2023).

En base a lo mencionado anteriormente, el objetivo de este artículo de revisión teórica es analizar la literatura existente sobre las teorías que sustentan el origen y desarrollo del coaching, con el fin de construir una estructura conceptual que facilite futuras investigaciones orientadas a evaluar sus efectos longitudinales en el contexto de la educación superior. Por tanto, se pretende brindar una contribución a la construcción del conocimiento y brindar fundamentos sólidos para que se puedan abordar vacíos temáticos acerca de los efectos longitudinales del coaching.

METODOLOGÍA

La metodología adoptada fue de revisión sistemática que permitió una síntesis cualitativa en donde se seleccionaron y analizaron estudios importantes para posteriormente integrar los hallazgos. Su elaboración se ha dirigido por los lineamientos establecidos en la declaración Prisma 2020 Figura 1.

En un principio se realizó una búsqueda general intentando buscar de manera específica términos como como “coaching educativo”, “theories” y “concepts”, a pesar de ello se obtuvieron mejores resultados al interconectar términos como “coaching”, “educational coaching”, “concept or theories”, enlazados con operadores booleanos como AND y OR se obtenían una infinidad de datos que no acercaban la información a un análisis y búsqueda requerida. Finalmente se estandarizó la búsqueda en las bases de datos como Web of Science, Scopus y Scielo enmarcando la búsqueda a los últimos 5 años, entre el 2019 y 2024, la fórmula de búsqueda que determinó los mejores resultados fue la siguiente: ((coaching) OR (educational coaching)) AND ((“Theories”) OR (concepts)) obteniendo hasta 572 datos entre 3 bases. Posteriormente, se aplicó la metodología PRISMA para depurar los registros, lo que permitió seleccionar finalmente 26 artículos pertinentes para el análisis: 12 provenientes de Scopus, 8 de Web of Science y 6 de Scielo, como se detalla en la Figura 1.

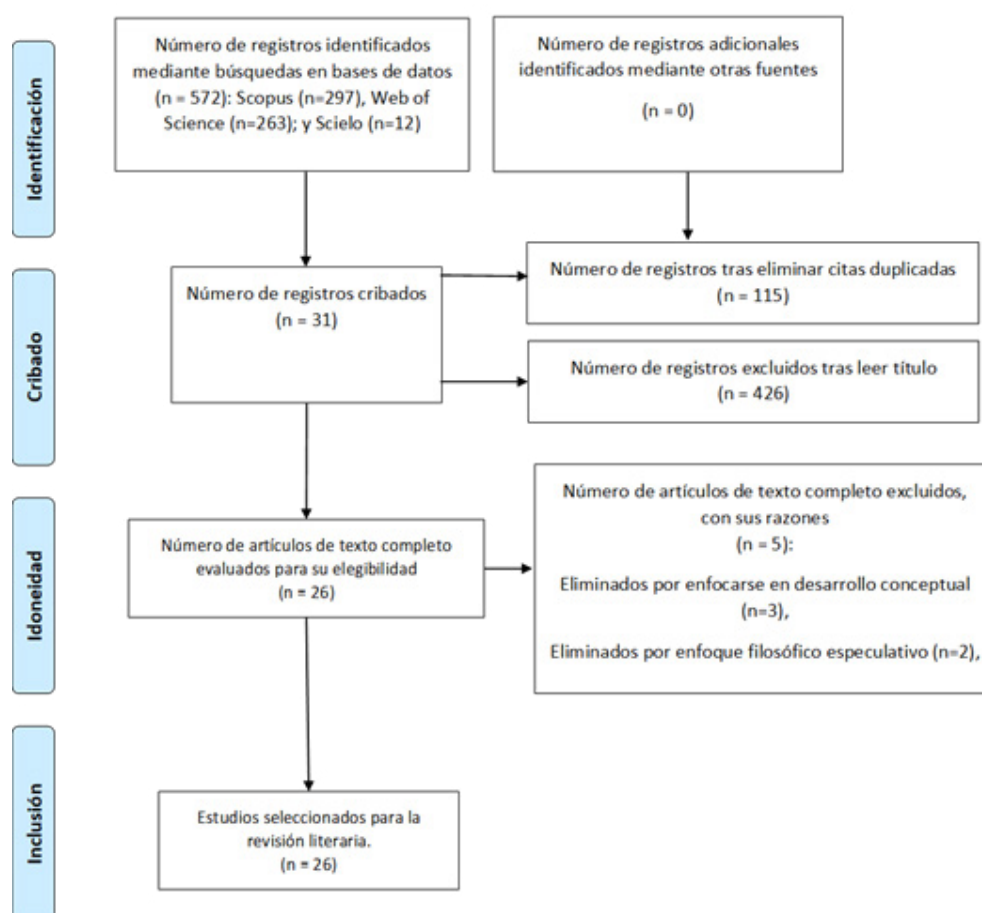


Figura 1. Metodología prisma.

RESULTADOS

La teoría de la autodeterminación

Los creadores de la Teoría de la Autodeterminación (TAD) Deci y Ryan (2008), sustentan que las personas tienen la necesidad de que sus acciones tienen un alineamiento con sus valores y todos los intereses sus intereses propios que permitan sentir un estado de tranquilidad y bienestar a plenitud, esto en referencia a la autonomía que sustentan en el comportamiento de los seres humanos, además, sostienen que

al referirse a la autonomía no se refieren a realizar actividades de manera aislada o sin la intervención de otros agentes, por el contrario implicar desarrollar acciones bajo una sensación de libertad y motivación interna, en el sentido en que los individuos se sienten protagonistas de sus comportamientos propios y responsables, en ese sentido ello brinda una contribución sólida a sostener de manera escalable el compromiso y crecimiento en diversos aspectos de la vida. Dentro de los contextos y entornos educativos y laborales resulta relevante la autonomía en el sentido del

incremento y mejora del bienestar psicológico de la persona.

Otro aspecto que sostiene la TAD está en referencia a la competencia, vinculado a todas esas necesidades que tienen las personas de sentir capaces de realizar tareas de manera eficaz y coherente, motivándose cada vez más en la complejidad de la tarea. Según Olafsen et al., (2025), resulta esencial fomentar la competencia para el desarrollo de la motivación intrínseca lo que genera un espíritu propio de hacer las cosas solo por el mero gusto de que nos hace sentir mejor y nos brinda bienestar propio, con ello se persiguen objetivos de manera creciente y la satisfacción por trabajar para lograrlos. Además, destacan que las situaciones en las que la competencia logra su desarrollo están provistas de una retroalimentación que construye y descubre oportunidades de mejora.

El aspecto final que considera la TAD está en la necesidad de relación, ya que el ser humano persigue constantemente relacionarse y conectarse dentro de un entorno donde también sienta el apoyo social, y ello incrementa el nivel de motivación y sensación de estar bien. Ren (2024) postula que todas aquellas situaciones que permiten percibir las relaciones de apoyo a nivel social y emocional brindan sensaciones de pertenencia y aceptación a la persona, con ello se sientan las bases para fortalecer el desarrollo personal y psicológico del individuo, con ello también existe una contribución a la motivación propia o la automotivación, en el sentido de sentirse libres de desarrollarse en un entorno social protegido sin temer a ser rechazados.

La teoría de la psicología positiva

La psicología positiva tiene como bases el estudio de las virtudes y fortalezas de las personas. Para Oliveira (2019), el éxito en la generación de bienestar y satisfacción en las personas está vinculado a la identificación y ejecución de las fortalezas individuales. Es relevante la manera en que, en los últimos tiempos, las investigaciones han girado en torno a la forma en el que el desarrollo de las fortalezas y habilidades individuales inciden de manera positiva en el crecimiento de las personas y la generación de la resiliencia en entornos altamente volátiles, y sostienen que las personas que logran tener un reconocimiento de sus puntos fuertes y positivos enfrentan con mejor actitud y generan mejores resultados transformando ello en altos niveles de felicidad.

Asimismo, Núñez et al., (2023), consideran que para mantener un equilibrio emocional es necesario mantener como insumo esencial a la gratitud, con ello se podrán reducir la depresión e incrementar la felicidad. Por tanto, la gratitud resulta un regulador emocional importante en el sentido que su práctica regular puede resultar en amortiguador psicológico que permite contrarrestar experiencias negativas. Finalmente se propone que las personas con gratitud desarrollan relaciones sociales más estrechas y duraderas.

Como parte de la psicología positiva se asimila la resiliencia como aquella competencia que permite una adaptación rápida en entornos negativos y adversos.

Theobald (2021), propone que las personas que son resilientes, además de superar dificultades, experimentan un crecimiento posterior al evento negativo. Entrenar la resiliencia con estrategias positivas favorecen al crecimiento emocional por tanto la psicología positiva considera que la resiliencia es una capacidad adherida a su teoría y que a partir de su desarrollo también se genera un optimismo proactivo incremental y una atención amplia y plena.

Coaching en el ámbito académico.

En el entorno académico, el coaching como herramienta, se ha erigido como una herramienta que optimiza de manera eficaz el rendimiento de los estudiantes de educación superior permitiendo así la evolución de su rendimiento académico. Los estudiantes, a través del coaching, reciben información y dirección personalizada con la finalidad de que puedan identificar aquellas situaciones internas, que pueden manejar, y que se consideran claves, de esta manera de manera independiente y sin influencia del coach, se pueden plantear objetivos y metas alcanzables que dirijan a la situación ideal que pretende el cliente, de esta manera incidir en una evolución orgánica que permita el logro de las mismas, siempre generando conciencia en el coachee (Burleigh et al., 2023). En ese sentido el enfoque a pesar de generar resultados a corto plazo, también permite la autorregulación y la vía de planificación que repercutirán en el logro de resultados de manera longitudinal y que garanticen así el éxito académico (Drake, 2011).

También, se ha identificado que el efecto e impacto del coaching en el ámbito académico es altamente positivo dentro de la motivación del estudiante generando sensación de plenitud y bienestar y reduciendo la deserción estudiantil e incrementando el compromiso académico (Palacios, 2022).

Un evento sumativo es el hecho de que el coaching académico ha ganado una relevante reputación como herramienta útil dentro del desarrollo de competencias transversales como la gestión del tiempo, toma de decisiones y resolución de conflictos de un equipo de trabajo (Mendoza-Banda et al., 2024). En el contexto estudiantil y en el mercado laboral, cada vez son más valoradas las habilidades blandes en el sentido que su desarrollo permite la inserción efectiva en el mercado laboral, la adaptación al entorno cambiante y el impulso por afrontar desafíos que generen crecimientos cuánticos a nivel personal y profesional (Alzen et al., 2021).

Sin embargo, se genera una necesidad imperiosa por generar y adoptar investigaciones que evidencien los resultados a largo plazo, el impacto que estas tienen y el sostenimiento de los mismos dentro del ser humano, con ello se logrará evitar los eventos cíclicos y empujar el crecimiento personal y en el ámbito estudiantil y laboral de los coachees (Webb y Leeder, 2022). Finalmente, se considera que existe una tarea pendiente en investigaciones representativas del desarrollo de competencias transversales en la educación superior aplicando herramientas de coaching que puedan contribuir de manera mucho más efectiva al campo científico.

Modelos y enfoques de coaching en educación superior

A pesar de que existe una teoría madre de coaching, han surgido variaciones y adaptaciones a entornos y necesidades de los clientes, y ante una extremada demanda de herramientas individualizadas que sostengan un desarrollo consistente e integral en los estudiantes de educación superior. En cuanto al modelo de coaching de vida, coaching life o coaching individual es uno de los enfoques de mayor uso, en él participan el coach y el cliente en una interacción bilateral en donde el coach desliga sus creencias y se centra totalmente en el mundo del cliente. El objetivo de este enfoque se centra en generar conciencia en el cliente para identificar los factores que afectan al logro de sus objetivos, mejorando habilidades como la planificación académica, el poder gestionar sus tiempos y regular el aspecto emocional ante diversos estímulos a los cuales se enfrentarán durante el transcurrir de la carrera universitaria (Deiorio et al., 2022). Además, permite la personalización de la sesión al poder adaptarse a necesidades y metas pertinentes y específicas de cada estudiante, demostrándose así su influencia de la motivación trasladada a su rendimiento (Hooker, 2023).

Otro enfoque es el del coaching grupal, que en los últimos tiempos ha ganado popularidad, dada la relevancia que permite desarrollar competencias como en trabajo en equipo, el liderazgo, y contribuye a la evaluación formativa (Passmore y Evans-Krimme, 2021). Esta perspectiva del

coaching beneficia la interacción con sus pares, también fomenta la creación de un espíritu colaborador empático, el apoyo en superación que genera una motivación intrínseca en el coachee, además, se ha evidenciado un incremento en la autoconfianza y la autorregulación al permitir a los estudiantes que puedan aprender de experiencias externas alcanzando mejora continua al recibir una retroalimentación iterativa desde una perspectiva de 360 (Seay y Muscarella, 2024). A pesar de su eficacia, un punto débil es la proporcionalidad con la que se recibe la atención en cada individuo miembro del grupo.

De manera complementaria, la aparición de la industria 4.0 ha traído consigo una revolución digital que ha integrado al coaching digital como práctica constante, haciendo uso de plataformas en línea y discutiblemente de la inteligencia artificial, generando así una facilidad y flexibilidad en el acceso a las sesiones de coaching (Van Diggelen et al., 2021). La facilidad que trae consigo es la disposición de tiempo y acceso remoto desde cualquier parte del mundo en contra parte a las sesiones presenciales, también facilita el seguimiento personal y la proporción de recursos que resultan altamente útil en los entornos educativos a distancia (Almuhsin et al., 2023). Sin embargo, es bastante discutible a raíz de una carencia en la interacción entre el coach y el cliente, en donde muchas veces se impide el acceso correcto a los accesos visuales y al lenguaje corporal, situaciones claves en la comprensión del mundo del coachee.

Concepto de competencias transversales en educación

En educación, las competencias transversales se relacionan con esa serie de habilidades, aptitudes y conocimientos que se aplican en contextos varios y que son de naturaleza externa a los contenidos propios de las asignaturas y materias. Comúnmente denominadas habilidades blandas, estas incluyen competencias como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, el pensamiento crítico, el trabajo en equipo entre otros, que son altamente significantes para que los estudiantes puedan insertarse no sólo en un entorno laboral sino en la sociedad misma que resulta altamente complejo (Solanes-Puchol et al., 2022). Según Hooker (2023), estas competencias son fundamentales para que los estudiantes se desarrollen de manera integral, preparándolos para entornos volátiles pero dinámicos, contribuyendo así a su éxito académico y crecimiento personal y profesional.,

La importancia incremental de las competencias transversales en la educación superior surge ha raíz de la demanda constante del mercado laboral, que persigue la necesidad de una formación de alta calidad que dirijan sus resultados a la innovación con capacidad de adaptación al entorno cambiante de manera rápida. La integración de estas competencias debe de integrarse en los currículos estudiantiles con la finalidad de garantizar su aplicación y permitan el desarrollo de un pensamiento crítico y flexible (Mendoza-Banda et al., 2024). A pesar de su importancia, el reto es interesante en el sentido de considerar la

evaluación y enseñanza de estas competencias, las cuales no son adquirida por elementos netamente teóricos, sino que se adaptan experiencias y actividad que construyan y fomenten la reflexión y conciencia dentro de un aprendizaje dinámico (Seay y Muscarella, 2024). Los autores Passmore y Evans-Krimme (2021), sostienen que es necesaria la implementación de herramientas innovadoras para permitir el estas competencias incluyen metodologías como el coaching y el aprendizaje basado en proyectos que estimulan el desarrollo íntegro del estudiante.

Competencias transversales en el contexto educativo

Independientemente de los marcos teóricos utilizados para comprender y desarrollar el conocimiento técnico y científico propio de cada escuela profesional, resulta fundamental desarrollar habilidades sociales que motiven a conseguir el éxito profesional con pensamiento crítico. Por tanto, la educación superior, debe gestionar el camino que permita incluir e insertar de manera exitosa a los nuevos profesionales en el mercado laboral con flexibilidad y competencias de excelencia (Núñez et al., 2023).

En ese sentido, se tiene la responsabilidad de prepararlos no sólo anivel académico sino también, desarrollando las habilidades blandas que ablande los efectos y desafíos que surgen dentro de un mercado laboral cada vez más exigente y cambiante (Sá y Serpa, 2018).

Por ejemplo, Kulal et al., (2023) sostienen que a partir de integrar actividades de co creación que se encuentren integradas en el currículo académico, como las actividades académicas y aprendizaje basado en proyectos se puede mejorar las habilidades de liderazgo y comunicación efectiva. También, a partir de la generación de programas de coaching se potencia habilidades como la autorregulación y la toma de decisiones, demostrando su eficacia en elementos vitales que garantizan éxito en la vida y la profesión (Theobald, 2021).

Sin embargo, a pesar de la ejecución constante de estrategias y la relevancia con la que se promueven las habilidades blandas, también trae consigo retos importantes como la carencia en las herramientas de medición y seguimiento del progreso de consecución limitando la capacidad de poder ajustar e identificar oportunidades de mejora en la ejecución de estrategias adecuadas y limitando a las metodologías pedagógicas y el desarrollo efectivo de las habilidades (Solanes-Puchol et al., 2022). Algo extremadamente interesante es la rigidez con la que la educación tradicional transmite sus conocimientos, lo que invita a desarrollar competencias transversales que ayuden a desaprender y generar cambios de adopción al cambio y otras altamente necesarias para el desarrollo integral de la persona (González et al., 2018).

Competencias transversales que más aborda el coaching.

Según Gamage et al., (2021), de las competencias más desarrolladas por el coaching se encuentra la comunicación efectiva, que permite establecer a los estudiantes un nivel de expresión clara y de manera empática, con ello existe un beneficio en el sentido de que se genera un feedback constructivo y un nivel de empatía que mejora el entendimiento multilateral en un equipo de trabajo, contribuyendo así a la mejora del clima de trabajo en entornos universitarios y laborales.

Tal como señala Gavilano et al., (2019) , la autogestión es otra de las competencias más desarrollada a partir de la implementación de programas de coaching. Esta habilidad blanda permite al individuo la generación de posibilidades positivas de gestión del tiempo, toma de decisiones y adaptación al cambio desde una postura proactiva. El coaching permite entonces, que los individuos puedan identificar los objetivos propios de su realidad y de manera personalizada y autónoma gestionen sus recursos para el logro de los mismos en cualquier ámbito de la vida, incrementando así el rendimiento y la satisfacción personal y profesional automotivada. También se encuentra vinculada a la resiliencia y al poder de adaptarse a entornos volubles, que en estos momentos resultan altamente críticos en el mercado global.

Finalmente, para Oliveira (2019) otra competencia transversal altamente demandada a través del coaching es el trabajo en equipo, en su investigación se destaca que el coaching incentiva a desarrollar subdimensiones como el ser más colaborativo, empático, respetar la multiculturalidad y el poder resolver de manera asertiva conflictos en los equipos de trabajo. El efecto del trabajo en equipo permite incidir en un rendimiento sistémico que mejora el ambiente en el que se ejecutan las labores en todo nivel.

Discusión

Los hallazgos de la presente revisión permitieron establecer un panorama claro respecto al valor que el coaching tiene en el desarrollo de competencias transversales dentro de la educación superior. En primer lugar, es innegable que las teorías que sustentan esta práctica, principalmente la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan y la Psicología Positiva de Seligman, constituyen marcos conceptuales sólidos que explican el proceso mediante el cual las personas pueden fortalecer su motivación interna, desarrollar autonomía y adquirir herramientas de autorregulación y es que estos elementos son particularmente valiosos en la formación universitaria, donde el estudiante no solo enfrenta exigencias académicas, sino también desafíos personales, emocionales y sociales que requieren de competencias más allá del conocimiento técnico.

En ese sentido, el coaching actúa como un agente catalizador del desarrollo humano, permitiendo que el estudiante transite de una postura reactiva frente a sus circunstancias hacia una posición proactiva, empoderada y responsable. La autonomía cobra especial relevancia en este contexto, dado que promueve un aprendizaje significativo y sostenido, y a esto se suma la competencia, es decir, la percepción de eficacia al afrontar tareas, y la necesidad de relación, que enfatiza el valor del entorno social para sostener la motivación. Estos tres pilares de la Teoría de la autodeterminación, se ven reflejados en múltiples prácticas de coaching, tanto individuales como grupales.

Sin embargo, pese a la claridad de estos fundamentos teóricos y los beneficios identificados, los estudios analizados en esta revisión revelan una constante limitación en el corto alcance temporal de las evaluaciones, ya que la mayoría de las investigaciones, como las desarrolladas por Villa et al., (2024) o Baenziger et al., (2023), aunque reportan mejoras significativas en competencias como liderazgo, autorregulación o expresión oral, restringen su análisis a periodos de seis meses o menos. Esto plantea un vacío importante en la literatura, ya que no se puede asegurar si dichas competencias se mantienen en el tiempo, si evolucionan o si simplemente desaparecen con la ausencia del acompañamiento del coach.

Además, surge otra reflexión crítica sobre la medición de resultados, ya que si bien existe consenso en que el coaching genera impactos positivos, la forma de medir dichos resultados no siempre es estandarizada. En algunos estudios se recurre a percepciones subjetivas, encuestas de satisfacción o informes cualitativos, lo cual, aunque válido en ciertos contextos, limita la comparabilidad y replicabilidad de los hallazgos. Resulta necesario, entonces, avanzar hacia modelos de evaluación más estructurados, que integren tanto indicadores cualitativos como cuantitativos, y que permitan un seguimiento longitudinal riguroso.

Respecto a los enfoques de coaching aplicados en educación superior, también se evidencian hallazgos significativos. El coaching individual destaca por su personalización y enfoque centrado en el estudiante, lo que facilita el descubrimiento de obstáculos internos y fortalezas propias. Por otro lado, el coaching grupal promueve la interacción social, la empatía y el aprendizaje colaborativo, elementos que, según Passmore y Evans-Krimme (2021), son fundamentales para desarrollar competencias como el liderazgo o la resolución de conflictos, sin embargo, cada enfoque presenta limitaciones: mientras el coaching individual puede resultar costoso o poco escalable en instituciones educativas masivas, el grupal enfrenta el reto de equilibrar la atención personalizada con la dinámica del grupo.

En la actualidad, con el auge de las tecnologías digitales y el contexto de educación a distancia, el coaching digital se presenta como una alternativa

viable. Este enfoque, basado en plataformas virtuales, permite la flexibilidad horaria y la cobertura geográfica ampliada, lo cual resulta atractivo tanto para estudiantes como para instituciones. No obstante, autores como Almuhsin et al., (2023) advierten que la pérdida de elementos comunicativos clave como el lenguaje no verbal o las microexpresiones puede afectar la profundidad del vínculo coach-coachee y, por ende, la eficacia de la intervención.

En lo que respecta al desarrollo de competencias transversales, el coaching ha mostrado ser particularmente eficaz en potenciar habilidades como la comunicación efectiva, la autogestión, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Estas competencias, fundamentales en el mundo laboral actual, también son claves en la vida académica del estudiante universitario. Su fortalecimiento no solo mejora el desempeño en clase, sino que también incrementa la empleabilidad, la adaptabilidad y la capacidad de enfrentar situaciones complejas en entornos cambiantes. Sin embargo, como bien señalan Solanes-Puchol et al., (2022), uno de los grandes desafíos sigue siendo el desarrollo de mecanismos confiables para evaluar estas competencias en entornos reales, más allá de los ejercicios de simulación o la autoevaluación.

Finalmente, se identifica una deuda pendiente en la articulación entre coaching y currículo universitario. Aunque se reconocen sus beneficios, muchas universidades aún no han logrado integrar esta herramienta como parte sistemática del

proceso formativo. Esto implica no solo incorporar sesiones de coaching, sino también formar docentes y tutores en sus fundamentos y técnicas, con el fin de generar una cultura institucional orientada al desarrollo humano integral.,

CONCLUSIONES

Las teorías fundamentales en las que se basa el coaching son la teoría de la autodeterminación que busca establecer equilibrio entre la autonomía, la competencia y las relaciones sociales que permitan generar una estabilidad emocional progresiva que lleve al individuo hacia un crecimiento positivo en el desarrollo de habilidades blandas necesarias para desarrollarse en los entornos laborales altamente complejos y competitivos, esta teoría propuesta por Ryan y Decy, ha generado una demanda constante producto de su coherencia que sostienen ese viaje emocional de pasar de una motivación extrínseca a una motivación intrínseca. Estos postulados son altamente aceptados por la comunidad médica de psicología y generan evolución constante para efectos de sostener profesiones como el coaching que a pesar de sostenerse en ellas han generado variaciones propias durante el transcurrir de los años.

También, el coaching se fundamenta en la teoría de la psicología positiva propuesta por Martin Seligman, que postula que se deben potencializar las cuestiones positivas del individuo con la finalidad de generar incremento en el interés por seguir desarrollando habilidades y generando

bienestar emocional., En ese sentido también fundamenta lo perseguido por el coaching, a pesar de que el coaching también busca incidir en las debilidades del individuo de tal manera que estas barreras puedan ser superadas al considerarse como interferencias de la situación ideal.,

También se concluye que el coaching ha sufrido variantes como el live, el grupal, el entre pares, el digital, entre otras corrientes, sin embargo todas parten del mismo principio que es el de generar conciencia a partir del reconocimiento de las cuestiones que se pretenden mejorar, el análisis de la realidad actual, el compromiso de sacar la situación adelante, la propuesta del plan de acción y el seguimiento y medición de los resultados, situado en el contexto educativo académico como todas esas habilidades blandas requeridas para hacer frente a las relaciones académicas y futuras situaciones laborales.

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existen conflictos de interés para publicar el presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Almuhsin, E., Soh, B., Li, A., y Ullah, A. (2023). Systematic Literature Review on the Effectiveness of E-Coaching in Higher Education. *Creative Education*, 14(05), 875–898. <https://doi.org/10.4236/ce.2023.145057>
- Alzen, J. L., Burkhardt, A., Diaz-Bilello, E., Elder, E., Sepulveda, A., Blankenheim, A., y Board, L. (2021). Academic Coaching and its Relationship to Student Performance, Retention, and Credit Completion. *Innovative Higher Education*, 46(5), 539–563. <https://doi.org/10.1007/s10755-021-09554-w>

- Baenziger, K., Chan, M., y Colman, S. (2023). Coaching in Postgraduate Competency-Based Medical Education: a Qualitative Exploration of Three Models. *Academic Psychiatry*, 47(1), 10–17. <https://doi.org/10.1007/s40596-022-01628-x>
- Burleigh, C. L., Kroposki, M., Steele, P. B., Smith, S., y Murray, D. (2023). Coaching and teaching performance in higher education: a literature review. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 12(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-12-2021-0114>
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deiorio, N. M., Moore, M., Santen, S. A., Gazelle, G., Dalrymple, J. L., y Hammoud, M. (2022). Coaching models, theories, and structures: An overview for teaching faculty in the emergency department and educators in the offices. *AEM Education and Training*, 6(5). <https://doi.org/10.1002/aet2.10801>
- Drake, J. K. (2011). The Role of Academic Advising in Student Retention and Persistence. *About Campus: Enriching the Student Learning Experience*, 16(3), 8–12. <https://doi.org/10.1002/abc.20062>
- Gamage, K., Perera, D y Wijewardena, M. (2021). Mentoring and Coaching as a Learning Technique in Higher Education: The Impact of Learning Context on Student Engagement in Online Learning. *Education Sciences*, 11(10), 574. <https://doi.org/10.3390/educsci11100574>
- Gavilano, P., Enrique, L., Ayasta, V., Regina, E., Yactayo, P., Lourdes, D., Vela, R., Lidia, S., y Villareal, F. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 904–921. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24644>
- González, N., Pérez, J., y Martínez, M. (2018). Desarrollo de Competencias Transversales en la Universidad de Murcia: Fortalezas, Debilidades y Propuestas de Mejora. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 88–113. <https://doi.org/10.19083/ridu.2018.727>
- Hooker, T. (2023). Peer coaching: A review of the literature. *Waikato Journal of Education*, 18(2), 2013. <https://doi.org/10.15663/wje.v18i2.166>
- Kulal, A., Dinesh, S., y Ur Rahiman, H. (2023). Transversal competences and employability: comparing in-person learning and distance education. *Cogent Education*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2204716>
- Mendoza-Banda, T., Antonio, P., Aparicio-Ballena, J. A., Anthony, L., Burga, B., y Joaquín Vértiz-Osores, J. (2024). Formación en Coaching: un enfoque para impulsar el espíritu emprendedor Latinoamericano Coaching training: an approach to boost Latin American entrepreneurship. *African of Journal Biological Science*, 14(6), 7752–7774. <https://doi.org/10.48047/AFJBS.6.14.2024.7751-7774>
- Myezwa, E., y Geber, H. (2023). The extent of coaching behaviour and practices in supervision processes of PhD students. *South African Journal of Higher Education*, 37(3). <https://doi.org/10.20853/37-3-4591>
- Núñez, M. E., García, P. M., y Abbas, A. (2023). The mediating role of self-regulation between emotional intelligence and student performance in online global classroom-based collaborative international online learning (COIL): Empirical evidence from four partner universities of Latin America. *Research in Globalization*, 7, 100178. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2023.100178>
- Olafsen, A. H., Marescaux, B., y Kujanpää, M. (2025). Crafting for autonomy, competence, and relatedness: A self-determination theory model of need crafting at work. *Applied Psychology*, 74(1). <https://doi.org/10.1111/apps.12570>
- Oliveira, F. (2019). Aptitud cognitiva y compromiso motivacional en el éxito educativo de estudiantes con y sin dificultades de aprendizaje. *Propósitos y Representaciones*, 7(2). <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.292>
- Palacios, A. V. (2022). Coaching docente y habilidades blandas en el aprendizaje de estudiantes de nivel secundario, Lima, Perú.

- Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación, 6(25), 1543–1555. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.433>
- Passmore, J., y Evans-Krimme, R. (2021). The Future of Coaching: A Conceptual Framework for the Coaching Sector From Personal Craft to Scientific Process and the Implications for Practice and Research. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.715228>
- Ren, X. (2024). Modeling college EFL teachers' intentions to conduct academic research: Integrating theory of planned behavior with self-determination theory. *PLOS ONE*, 19(8), e0307704. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307704>
- Romero, R., Barboza, L., Palacios, J., y Rodríguez, C. (2022). Coaching con programación neurolingüística para el logro de competencias académicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(28), 549–564. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.11>
- Sá, M. J., y Serpa, S. (2018). Transversal Competences: Their Importance and Learning Processes by Higher Education Students. *Education Sciences*, 8(3), 126. <https://doi.org/10.3390/educsci8030126>
- Seay, S., y Muscarella, A. (2024). The Effectiveness of Executive Coaching: Executive Views and Metrics. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 12(02), 371–388. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2024.122020>
- Solanes-Puchol, Á., Martín-del-Río, B., y García-Selva, A. (2022). Competencias transversales en la universidad: validación de un cuestionario para su evaluación. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 16(2), e1538. <https://doi.org/10.19083/ridu.2022.1538>
- Theobald, M. (2021). Self-regulated learning training programs enhance university students' academic performance, self-regulated learning strategies, and motivation: A meta-analysis. *Contemporary Educational Psychology*, 66, 101976. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2021.101976>
- Van Diggelen, M., Doulougeri, K., Gomez-Puente, S., Bombaerts, G., Dirx, K., y Kamp, R. (2021). Coaching in design-based learning: a grounded theory approach to create a theoretical model and practical propositions. *International Journal of Technology and Design Education*, 31(2), 305–324. <https://doi.org/10.1007/s10798-019-09549-x>
- Villa, G., Montero, J. A., Solé-Beteta, X., y Navarro, J. (2024). A Literature Review on Coaching Methods for Tutoring Students in Undergraduate Education. *Education Sciences*, 14(8), 909. <https://doi.org/10.3390/educsci14080909>
- Webb, K., y Leeder, T. M. (2022). Dispositions and coaching theories: understanding the impact of coach education on novice coaches' learning. *Sport, Education and Society*, 27(5), 618–631. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1887846>