

Teoría General del Coaching

Tesis doctoral

Leonardo Ravier



AULAMAGNA
PROYECTO CLAVE

Teoría General del Coaching

Tesis doctoral

Primera edición: 2021

ISBN: 9788418392719

ISBN eBook: 9788418392153

Depósito Legal: SE 965-2021

© del texto:

Leonardo Ravier

© de esta edición:

Editorial Aula Magna, 2021. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

editorialaulamagna.com

info@editorialaulamagna.com

Impreso en España – Printed in Spain

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, ya sea electrónico o mecánico, el tratamiento informático, el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. Diríjase a info@editorialaulamagna.com si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

*En memoria de
Michael Polanyi y Carl Rogers*

Agradecimiento

Son varias las personas claves que, directa o indirectamente, han enriqueciendo mis conocimientos y experiencias en la profesión y disciplina del *coaching*, y que han hecho posible que esta tesis sea una realidad.

Mi agradecimiento y gratitud a:

Dr. Jesús María de Miguel Calvo, por haber confiado en esta investigación, asumir el compromiso de dirigirla, y, además, hacerlo bajo los mismos principios que el *coaching* promueve (tales como libertad, responsabilidad y compromiso en su acompañamiento), que fueron imprescindibles para que pudiera desarrollarla y llevarla a buen término.

Tim Gallwey, quien, además de enseñarme los fundamentos de *El Juego Interior* (con una trayectoria de casi 50 años, y que se constituye como la antesala más cercana y directa del *coaching*), mantuvo largas conversaciones conmigo y tuvo la deferencia de reconocer mi trayectoria y dedicación en la labor de destacar la importancia de la no directividad como esencia fundamental del *coaching*¹.

¹ En la primera edición española de mi libro *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia* (2012), es decir, siete años después de su publicación original, Tim Gallwey escribió: «Leonardo Ravier es una de las personas con las que he trabajado, que más ha reflexionado sobre el pasado y presente del *coaching*. Admiro especialmente la integridad y pasión con la que enseña la tradición y práctica del enfoque no directivo al *coaching*. Su libro será una valiosa incor-

John Whitmore, no solo por haberme mostrado la importancia de la no directividad en el coaching² (entre 2001-2010), sino también por haber tenido la oportunidad de coparticipar, junto a él, Tim Gallwey, Graham Alexander y Myles Downey, en la formación de los primeros «*coaches* no directivos»³ de España (entre 2010-2012). Lamentablemente, el 4 de mayo de 2017 recibí la noticia, a través

poración a la conversación sobre lo que es y será el *coaching*» (Ravier, 2017a). Y cinco años más tarde, en una recomendación profesional publicada en *LinkedIn*, escribió: "Recommendation for Leonardo as a masterful coach and coach educator. Leonardo has stayed true to the fundamental principle of coaching: to create an environment in which the [sic] coaches will think for themselves, feel confidence that the answers they see in coaching are not in the coach but within themselves. In what Leonardo names non-directive coaching the [sic] coaches are not tempted to abdicate authority to the coach, but to accept for himself, motivations, mindsets, decisions, actions, and follow up. I respect Leonardo as a true educator whose interactions with his [sic] coaches produces self-reliance, instead of dependence". Gallwey, T. (2017). *Recommendations. LinkedIn.com*. Recuperado el 12 de abril de 2020, a partir de <https://www.linkedin.com/in/leoravier/>. Dado que mis clientes no solo son individuos y organizaciones, sino que también suelen ser coaches, la palabra «coaches» en la cita, según me ha aclarado Gallwey, se refiere a mis clientes en términos generales (tanto *coachee's*, como alumnos o coaches).

² La primera vez que coincidí con Whitmore (entre el 2001 y 2002) fue el principal facilitador de mi formación como coach profesional en Madrid. En ese entonces, en su forma de enseñar, entender y practicar el coaching se percibía una posición clara y nítidamente no directiva. La segunda vez, entre ocho y nueve años después (en el 2010), mi encuentro con él tuvo lugar en el contexto del primer módulo del programa «Directivo Coach del S/XXI» impartido por el *Instituto de Desarrollo Directivo Integral* (IDDI) de la Universidad Francisco de Vitoria (Madrid), donde ya se percibía ciertas concesiones explícitas a la directividad o transferencias deliberadas (aspecto que es analizado en el capítulo que dedico al análisis crítico de su obra y pensamiento).

³ Si bien es cierto que yo venía formando coaches bajo la esencia no directiva desde el 2004, lo cierto es que este proyecto específico (nacido en Galicia y extendido a Madrid y Barcelona de manera presencial) permitió presentar, por primera vez en España (y quizá en el mundo), una formación en coaching que no solo contaba con figuras claves de la tradición no directiva del coaching (como Whitmore, Gallwey, Alexander o Downey), sino además, bajo un lineamiento metodológico operativo exclusivamente «no directivo» que yo procuraba supervisar y transmitir con especial cuidado como responsable docente.

de un comunicado enviado por David Brown (CEO de *Performance Consultants International*, compañía fundada por Whitmore en 2004), de que Whitmore había fallecido el 28 de abril de dicho año, a los 79 años de edad, mientras yo aún me encontraba en pleno desarrollo de esta investigación doctoral. El 29 de mayo del mismo año publiqué un artículo de despedida en su memoria (Ravier, 2017c), que *Performance Consultants* seleccionó y publicó, junto a otros, bajo la sección *A Selection of Obituaries and Articles*, que aún se encuentra en su página Web (Performance Consultants, 2017).

Myles Downey, por escribir el prólogo de la edición española de mi libro *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia* (2017a)⁴. La participación de Downey en la formación de «coaches no directivos» en España fue una de las experiencias más enriquecedoras del programa. Su experiencia y trayectoria en Inglaterra contribuyó a confirmar la que yo venía desarrollando en España, y que luego se extendió a América Latina⁵.

Antonio Guijarro, quien habiendo trabajado con Carl Rogers en el *Center for Studies of the Person* de La Jolla (California) del que fue «Miembro invitado» durante 1973 y 1974, me enseñó aspectos claves y eminentemente prácticos de la no directividad desarrollados por Rogers, permitiéndome comprender no solo la verdadera actitud y competencias indispensables de la ayuda no directiva, sino también,

⁴ Dijo Myles Downey, en dicho prólogo: «La decisión de Leonardo Ravier de reimprimir su libro *Arte y ciencia del coaching: Su historia, filosofía y esencia* llega en un momento interesante en el desarrollo del *coaching* como profesión reconocida . . . no solo es un lugar perfecto para empezar a entender lo que es el *coaching*, sino también una gran plataforma para reflexionar sobre el futuro de la disciplina . . . El libro en su conjunto es un testimonio de su extensa práctica como formador de *coaches*. El núcleo y esencia de su enfoque es “no directivo”, donde el “jugador” (*coachee o cliente*) es quien hace el trabajo: piensa, analiza, crea e innova. El *coaching* no directivo no siempre es bien entendido, por lo que este libro es un aporte bienvenido a la materia» (Ravier, 2017a).

⁵ La esencia no directiva del *coaching* tuvo especial aceptación y desarrollo en México, pero también estuvo presente, bajo mi participación directa y presencial, en países como Argentina, Ecuador, Perú o Guatemala (y en muchos otros países, de manera indirecta o virtual).

por comparativa y bajo mi propio análisis, la evolución que la misma estaba alcanzando en el coaching.

Jesús Huerta de Soto, quien dirigió mi tesis doctoral en Economía (leída en julio de 2015), y a la línea de la tradición de la *Escuela Austriaca de Economía* que se mantiene fiel a los fundamentos praxeológicos (y de la cual me siento parte), por haberme mostrado el arsenal teórico y metodológico necesario para comprender el modo en que debe abordarse el estudio y análisis dentro de las ciencias sociales (no solo de la economía), y que están presentes en parte importante de esta tesis. En este sentido, reconozco que, de no haber realizado mis estudios doctorales en Economía (fundados en la praxeología), esta nueva tesis doctoral en Psicología no habría sido posible.

Phil Mullins y Walter Gulick, pertenecientes a *The Polanyi Society*, quienes me facilitaron un material invaluable sobre escritos y apuntes inéditos de Michael Polanyi, que me ayudaron a comprender, además, y entre muchos otros aspectos, la relación (e incluso amistad) que este mantuvo con Carl Rogers⁶.

Mauricio Benavides, de la *Association for Talent Development (ATD)*, quien me facilitó el artículo original de Richard G. Kopff, *Coaching and Counseling Managers* (1961). Artículo que puede considerarse como un «eslabón perdido» que muestra la estrecha vinculación que existía, desde sus inicios, entre la posición no directiva del *counseling rogeriano* y la metodología operativa del coaching.

Toda la comunidad de colegas y exalumnos del *Máster en Coaching Profesional* de la *Facultad de Psicología* de la *Universidad Autónoma de Madrid (UAM)*, donde, con plena libertad y confianza, he podido exponer, probar, debatir y progresar en la propuesta central que se presenta en esta tesis. Gracias a todos ellos, y en es-

⁶ Esta investigación doctoral es depositada en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) en memoria de Michael Polanyi y Carl Rogers, debido a que sus aportes son claves e imprescindibles para entender el surgimiento del coaching, su finalidad y singularidad. Sin sus contribuciones epistemológicas y metodológicas, respectivamente, no habría sido posible la sistematización de la *teoría general del coaching* que presento en esta tesis.

pecial, a Ángel Luis Sánchez Martín, quien habiendo sido uno de mis primeros alumnos en España, confió y contó conmigo cuando necesitó reemplazar a un profesor en la primera promoción de dicho máster. Dicho reemplazo, que en principio sería temporal, me permitió, seguidamente, permanecer como profesor externo de manera continuada desde 2015 a la actualidad, y asumir, posteriormente, la codirección del mismo, bajo la responsabilidad de coordinar las prácticas profesionales de los alumnos (labor que no podría realizar sin la colaboración inestimable de Irene Coello, a quien le agradezco también su excelente trabajo y contribución ejemplar dentro del máster). Además, agradezco el nombramiento como vocal del *Comité de Asesoramiento Científico del Centro de Investigación para la Efectividad Organizacional Talento UAM*, recibido en abril de 2019, desde el cual existen buenas expectativas para seguir avanzando con futuras investigaciones planteadas en esta tesis.

Luis Villa, Rubí Flores y sus respectivas empresas, equipos de trabajo y proyectos, por haber confiado en mi propuesta, haberla adoptado en diferentes servicios y formaciones profesionales, y conseguir extenderla a gran parte de México. En gran medida, gracias al trabajo realizado con ellos, y sus demandas, unidas a las de otros clientes (dentro y fuera de México), me he visto impelido a desarrollar más a fondo mis ideas, haciendo que finalmente surgieran dos nuevos libros, *Coaching no directivo. Metodología y práctica* (2016a)⁷ y *Self-Management. Cómo implementar la autogestión organizacional utilizando el modelo canvas* (2020b)⁸. El primero publicado justo

⁷ Algunos de los gráficos publicados en dicho libro, por ejemplo, fueron resultado de reflexiones personales que realicé sobre demandas directas y específicas de Luis Villa, quien me solicitaba mayor claridad o síntesis en la exposición de mis ideas en los talleres que ofrecía a sus alumnos. Con el tiempo, tanto las ideas como los gráficos fueron evolucionando, y algunos de ellos se encuentran publicados, de manera actualizada, en esta tesis.

⁸ Tal y como explico en la introducción al libro (Ravier, 2020b, pp.15-17), fue gracias a que Rubí Flores me invitó (a través de su empresa *Grow Incubadora de Mentes Creativas*) a compartir escenario junto a Edwin Earl Catmull (entonces presidente de *Disney Animations* y *Pixar Animations Studios*) en *Expo Grow*

antes de iniciar esta investigación, y el segundo el mismo año en que es depositada. Además, ambos fueron coautores de *Coaching Humanista. Fundamentos, aplicaciones y herramientas de esencia no directiva* (2017b), junto a otros nueve autores (Evaristo Aguado Raigón, Edith Castellarnau, Enrique Espinosa Cifuentes, Gastón M. Fau Scotti, José Miguel Griffero Rocha, Julián López González, Jaime Molins, Luis Piza, y yo mismo, además, como coordinador) de cuatro países (Argentina, Chile, España y México), en el que se publicaron teorías, prácticas, herramientas y casos de aplicación del coaching de esencia no directiva desde diferentes perspectivas y en diferentes ámbitos (personal, ejecutivo, universitario y deportivo). El alcance internacional del reconocimiento de la esencia no directiva del coaching que llegó a extenderse a muchos otros países, principalmente de Latinoamérica, acrecentó mi interés en continuar y finalizar la investigación, con el ánimo principal de ofrecer un fundamento sólido sobre el cual poder soportar la práctica profesional del coaching, su aplicación eficiente, y el futuro desarrollo de la disciplina. A todos ellos, que confiaron de alguna u otra manera en el coaching de esencia no directiva o sin transferencia frente al *mainstream ecléctico* del mismo, mi agradecimiento más sincero.

Gastón Fau, quien fue un verdadero compañero de viaje a lo largo de toda la investigación doctoral. Fue mi apoyo intelectual y emocional dentro del arduo proceso de llevar adelante esta empresa. Su espíritu crítico, curioso, abierto y de contribución, me ayudó a mantener discusiones, reflexiones e introspecciones profundas, muy enfocadas en cada uno de los temas que iba tratando, y muy útiles

2018, celebrado ante más de 1200 personas en el *Palacio de la Cultura y los Congresos* (PALCOO) de Guadalajara (México), en que presenté, por primera vez, lo que denominé *Las tres verdades inmutables de la autogestión*. Dicha conferencia evolucionó en un *workshop* que se ofreció a centenares de directivos en diferentes partes de México, y que finalmente tomó forma de libro. El libro supone una expresión evolutiva de lo que implica la incorporación de la no directividad como modo de gestión organizacional. Es decir, es una extensión y evolución natural de gran parte de los principios presentados en esta tesis dentro del ámbito del *management*.

a la hora de poder articularlos de la manera más clara posible. Además, me ayudó a dar con material y autores claves (que él mismo me iba proporcionando) que enriquecieron considerablemente la investigación.

Julietta Chamorro (mi esposa), quien tuvo que lidiar, una vez más, no solo con mis ausencias físicas (viajes profesionales dentro y fuera de España, donde impartía talleres, formaciones y conferencias sobre estos temas durante los años de investigación), sino también con los procesos creativos que me «desconectaban» de la realidad presente del día a día (por la ingente cantidad de horas y energía dedicadas a investigar, leer, pensar y escribir). Agradezco su aceptación, comprensión y apoyo, sobre todo en los momentos más difíciles.

Zoe Ravier (mi hija), quien, como bien saben mis alumnos, ha sido protagonista de muchas de mis enseñanzas en el aula, permitiéndome ilustrar conceptos complejos con la sencillez de las experiencias que me ha regalado desde que comenzó a observar el mundo con curiosidad y expresar su impulso de aprendizaje natural. Además, entre los 10 y 14 años de edad que fue cumpliendo a lo largo de esta investigación, y sintiendo que crecía más rápido de lo que esta tesis evolucionaba, agradezco no solo cómo respetó mis tiempos de investigación, sino además la manera en la que siempre me regaló su amor, humor y buenos momentos, contribuyendo, quizá sin darse cuenta, a que pudiera seguir adelante sin remordimientos. Tengo la esperanza de que esta tesis, su potencial impacto, influencia y desarrollo futuro, le devuelvan, de alguna manera, durante su adultez, el tiempo «robado».

Índice

Introducción general.	33
1. Problemas fundamentales del proceso de ayuda denominado «coaching».	34
2. Síntesis metodológica para el estudio y análisis de la articulación de una teoría general del coaching.	41
2.1. Sobre el doble análisis histórico y teórico	49
3. Objetivos generales y justificación de la tesis	49
4. Apartados de la tesis	53
5. Nota aclaratoria	58

Parte I

Marco histórico: Análisis crítico sobre los pensadores claves que han contribuido a la emergencia del coaching como proceso de ayuda sin transferencia o no directivo hasta la fecha

Introducción a la primera parte	61
Capítulo I. El Sócrates platónico (470 a.C. - 399 a.C.) y el <i>arte de partear</i> (el método mayéutico) como antecedente primigenio del <i>método operativo</i> del <i>coaching</i>	65
1. Introducción	65
2. Principios y método operativo socrático.	66

3. La directividad del método socrático y su equívoco a la hora de comprender el método operativo del coaching.	77
4. Conclusiones respecto del aporte primigenio del Sócrates platónico al coaching	85
Capítulo II. Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.).	
Los primigenios principios racionales lógico-deductivos para la construcción del marco teórico del coaching.	91
1. Introducción	91
2. Acto, potencia y movimiento.	93
3. Voluntad, razón y creación	100
4. Fin, acción, hábito y felicidad.	103
5. La importancia científica de los principios y/o axiomas y su método lógico-deductivo	108
6. Conclusiones respecto del aporte primigenio de Aristóteles al coaching	115
Capítulo III. El «movimiento de la reflexión filosófica de la existencia» y el valor irrestricto del individuo singular y subjetivo como actor subsumido bajo principios fundamentales del ser humano	
1. Introducción	121
2. Sören Aabye Kierkegaard (1813-1855). El pensador socrático existente	124
2.1. El individuo auténtico y la libertad consustancial al ser humano como fundamento esencial de su acción y porvenir	127
2.2. El pensador, pensamiento y/o reflexión subjetiva subsumido en el pensador, pensamiento y/o reflexión objetiva	131
2.3. El ser existente en y para sí mismo bajo los principios naturales del ser humano	139
3. Karl Theodor Jaspers (1883-1969). El existenz y la resolución creativa entre la excepción y la autoridad.	147

3.1. La primigenia distinción fundamental entre contenido (la acción interior del filosofar) y continente (principios rectores) en los procesos de ayuda.	149
3.2. La amplitud incognoscible del Abarcador y la decisión del Existenz como salto a la trascendencia . . .	152
3.3. La distinción entre excepción y autoridad y la resolución de su tensión desde la cualidad tácita del conocimiento (proto-polanyiana)	156
3.4. El aprendizaje socrático en Jaspers	161
3.5. Influencia destacada en el filósofo neosocrático Gabriel Marcel (1889-1973)	164
4. Jean-Paul Sartre (1950-1980). Libertad y subjetivismo como base fundamental de la existencia	167
4.1. La existencia precede a la esencia	168
4.2. Consciencia, libertad y responsabilidad	171
4.3. La «paradoja» subjetivo-universal de la ética	178
5. Conclusiones respecto del aporte primigenio del «movimiento de la reflexión filosófica de la existencia» al coaching	182
Capítulo IV. La fenomenología de Edmund Husserl (1859- 1938) como método fundamental de los procesos de coaching	189
1. Introducción	189
2. La lógica pura como ciencia eidética o ideal y antesala para la comprensión del método fenomenológico	192
3. La fenomenología pura	200
3.1. La intencionalidad de la consciencia y el mundo eidético .	204
3.2. La epojé (ἐποχή) o reducción fenomenológica y la reducción eidética	206
4. Conclusiones respecto al aporte primigenio de la fenomenología de Husserl al coaching	210

Capítulo V. Michael Polanyi (1891-1976). Enfoque epistemológico del coaching bajo el reconocimiento del componente tácito del conocimiento.	215
1. Introducción	215
2. Primeras intuiciones sobre la naturaleza del conocimiento tácito y su relación con el orden espontáneo	219
3. La naturaleza del conocimiento tácito	230
4. Conclusiones respecto del aporte epistemológico de Polanyi al coaching.	246
Capítulo VI. Carl Ransom Rogers (1902-1987). Enfoque metodológico operativo del coaching bajo el concepto de no directividad	255
1. Introducción	255
2. Hipótesis central y finalidad de la psicoterapia o counseling según Carl Rogers	261
3. La adaptación de la estructura del sí mismo hacia un estado más constructivo, maduro y funcional a través de la reorganización tácita del mismo	266
3.1. La reorganización del sí-mismo.	267
3.2. La naturaleza tácita de la reorganización como fundamento de la dinámica psicoterapéutica de Rogers.	270
4. El método no directivo como medio para la reorganización tácita	275
4.1. El clima no evaluativo de la relación psicoterapéutica y las condiciones generales del proceso ...	281
4.2. Análisis crítico de las tres actitudes o condiciones fundamentales: Autenticidad o congruencia, el respeto positivo o aceptación incondicional y la comprensión empática.	284
4.3. Otros aportes fundamentales e influencias al ámbito de la evolución espontánea del proceso de ayuda como no directivo.	303
4.4. La directividad en la psicoterapia no directiva de Rogers.	325
5. Conclusiones respecto al aporte metodológico de Carl Rogers al coaching.	336

Capítulo VII. William Timothy Gallwey (n. 1938),

«El Juego Interior» como técnica de ayuda para la mejora del desempeño basada en la esencia del no juzgamiento y el principio del aprendizaje natural en los ámbitos del deporte, música, trabajo y estrés	349
1. Introducción	349
2. La tesis central del Juego Interior	356
3. El Yo 1 (interferencia) y el Yo 2 (potencial) y su relación con el desempeño.	359
4. El aprendizaje desde la experiencia y su naturaleza tácita implícita.	363
5. La distinción entre «instrucción del hacer» e «instrucción a la conciencia» y la directividad en la búsqueda de la distracción del Yo 1 para facilitar el despliegue del potencial del Yo 2	368
6. La concentración relajada como habilidad maestra desde los principios de la conciencia, elección y confianza	376
7. Las variables críticas como elemento clave del Juego Interior . . .	386
8. La relación entre el desempeño, el aprendizaje y el disfrute. . .	391
9. Competencias y fases fundamentales del Juego Interior	395
9.1. No juzgar, espejar y preguntar	395
9.2. Fases para sesiones prácticas del Juego Interior.	400
10. Extensión de la aplicación del Juego Interior como puerta de entrada para la disciplina del coaching desde el concepto de movilidad	403
10.1. Los diferentes ámbitos de aplicación del Juego Interior desde la esencia del proceso de ayuda entendido «de dentro hacia fuera»	403
10.2. El concepto de movilidad y la esencia del coaching desde el Juego Interior.	406
10.3. El coaching desde el Juego Interior.	409
11. Conclusiones respecto al aporte de Timothy Gallwey al coaching	411

Capítulo VIII. John Henry Douglas Whitmore (1937-2017), Graham Alexander (n. s/f) y Alan Fine (n. 1953).
 Los inicios del coaching 415

1. Introducción 415
2. John Henry Douglas Whitmore (1937-2017). 417
 - 2.1. El primer acercamiento a la definición del coaching. 422
 - 2.2. Los principios del coaching 425
 - 2.3. El modelo GROW y las características principales de los procesos de coaching. 428
 - 2.4. Las competencias fundamentales del coach. 433
 - 2.5. Síntesis del aporte de Whitmore al coaching, y el problema de la directividad a subsanar 439
3. Graham Alexander (n. s/f) y Alan Fine (n. 1953). 443
 - 3.1. Graham Alexander: La no directividad como estilo de coaching 443
 - 3.2. Alan Fine (n. 1953): InsideOut Vs OutsideIn como acercamientos al coaching 451
 - 3.3. Síntesis del aporte de Alexander y Fine al coaching 459
4. Myles Downey (n. s/f) y Bob Thomson (n. s/f). 462
 - 4.1. Myles Downey (n. s/f): El coaching efectivo 463
 - 4.2. Bob Thomson (n. s/f): Introducción del eclecticismo dentro de la esencia no directiva del coaching 471
 - 4.3. Síntesis del aporte de Downey y Thomson al coaching. 477
5. Conclusiones respecto al aporte de Whitmore, Alexander, Fine, Downey y Thomson al coaching. 479

Parte II

Marco teórico: Sistematización de la *teoría general del coaching*

Introducción a la segunda parte. 485

Capítulo I. El problema actual en la definición del coaching . . 489

1. Introducción 489

2. Situación y problema actual respecto de la definición del coaching	489
3. Conclusión respecto del problema actual del coaching	502

Capítulo II. El coaching desde el fundamento científico de primera referencia (ante actio) y la importancia del desarrollo axiomático-lógico-deductivo de su continente.505

1. Introducción	505
2. Justificación del coaching como disciplina dentro del fundamento científico de primera referencia (ante actio). . .	512
3. Los axiomas como fundamento científico de primera referencia (ante actio) del coaching.	518
3.1. El axioma de la consciencia humana y el de la existencia.	521
3.2. El axioma de la acción humana, sus categorías y teoremas	526
3.3. Los principios rectores o axiomáticos del coaching	532
4. Conclusión respecto del continente del coaching	535

Capítulo III. El coaching desde el fundamento científico de segunda referencia (post actio) como postulado subsidiario empírico, y la importancia del componente tácito del conocimiento humano y la metodología operativa de la no transferencia o no directividad.537

1. Introducción	537
2. Referencia sintética a la presencia del componente tácito del conocimiento y su vinculación al método operativo de la no transferencia o no directividad a lo largo del análisis histórico-evolutivo del pensamiento de los principales autores que contribuyeron al surgimiento o emergencia del coaching.	540
3. La naturaleza, estructura y dinámica del componente tácito del conocimiento	553
3.1. La naturaleza del conocimiento tácito	553
3.2. La estructura del conocimiento tácito	557
3.3. La dinámica del conocimiento tácito	562
3.4. El componente del conocimiento tácito como contenido de los procesos de coaching	566

4. El método operativo de la no transferencia o no directividad como respuesta inherente a la finalidad del coaching	568
4.1. La distinguida teleología o finalidad del coaching respecto a otros procesos de ayuda	570
4.2. La no transferencia o no directividad como método operativo del coaching	572
4.3. El coaching como cambio de paradigma en la relación de los procesos de ayuda: de la transferencia al engendramiento de conocimiento.	575
5. Conclusión respecto del contenido y metodología operativa de los procesos de ayuda del coaching	581
Capítulo IV. El coaching desde el fundamento científico de tercera referencia (in actio), y los elementos claves de su aplicación teórica	585
1. Introducción	585
2 Una definición verdaderamente distintiva del coaching: epistemología, teleología y metodología operativa integrada en el paradigma del engendramiento	587
3. La no transferencia o no directividad como adjetivo que resuelve el problema de identidad del coaching y las referencias a tener en cuenta para el desarrollo de la disciplina.	591
4. La pirámide de coherencia científica de la disciplina orientada a la práctica profesional del coaching.	592
5. La idoneidad de la relación o proceso del coaching profesional y sus límites	595
5.1. Matriz situacional conocimiento y tiempo.	595
5.2. Límite lógico, axiológico y legal en la relación del coaching profesional	606
6. Fundamentos del enfoque competencial del coaching profesional	609

6.1. Situación actual del enfoque competencial del mainstream del coaching orientado hacia la intervención del contenido.	610
6.2. Las 3 categorías competenciales estructurales del coaching profesional orientadas al continente	622
6.3. Las 4 metacompetencias conversacionales fundamentales del coaching profesional orientadas al continente	652
7. Herramientas orientadas al contenido o continente	672
8. Resultados autogestionados o subordinados.	678
8.1. Dinámica o proceso general como causa de los diferentes tipos de resultados.	678
8.2. Componentes y dinámica del engendramiento en el coaching.	680
8.3. Características de los tipos de resultados	683
9. Conclusiones respecto de la aplicación teórica del coaching profesional.	685
Conclusión general.	689
1. Introducción	689
2. Síntesis del análisis histórico.	689
3. Síntesis de la sistematización teórica	696
4. Justificación del cumplimiento de los objetivos generales y resolución de los problemas planteados en la introducción general.	700
4.1. Resolución de los problemas planteados en la introducción general.	703
5. Recomendaciones para futuras investigaciones	706
Referencias	711
Sobre el autor.	729

Índice de tablas

Tabla 1. Objetivos y justificación de la investigación	50
Tabla 2. Relación y referencias básicas y sintetizadas entre el análisis del marco histórico y la articulación teórica de la tesis	56
Tabla 3. Analogía teórica entre lo que hacen las comadronas y Sócrates según Platón	73
Tabla 4. Bipolaridades fundamentales entre el existencialismo y el hegelianismo.	133
Tabla 5. Pensador, pensamiento y/o reflexión objetiva y subjetiva	135
Tabla 6. Modelos de vida según Kierkegaard (ético-estético-religioso)	141
Tabla 7. Interdependencia de categorías científico-filosófico distinguidas y subsumidas	152
Tabla 8. Modos y pasos del Abarcador de Karl Jaspers	154
Tabla 9. Modos, conflictos e insatisfacción hacia una verdad profunda en el Abarcador.	157
Tabla 10. Anticipo polanyiano del componente técnico (científico) y tácito (filosófico) del conocimiento	161

Tabla 11. Los dos niveles de conocimiento según Gabriel Marcel.	166
Tabla 12. Comparativa de las dos categorías de la naturaleza o realidad humana: Continente y contenido	183
Tabla 13. Dos tipos de conocimiento.	184
Tabla 14. Características y diferencias de los dos tipos de ciencias (ideales y reales).	195
Tabla 15. Síntesis de la distinción entre Autoridad General y Autoridad Específica ofrecida por Michael Polanyi	226
Tabla 16. Los dos modos de atención de las partes según Michael Polanyi.	237
Tabla 17. Diferencias entre el antiguo y nuevo acercamiento terapéutico de Carl Rogers.	280
Tabla 18. Análisis crítico del marco de referencia interno utilizado por un terapeuta no directivo.	300
Tabla 19. Técnicas más frecuentemente empleadas.	329
Tabla 20. Principios, habilidades o etapas del Juego Interior	377
Tabla 21. Técnicas y ejercicios de aplicación del Juego Interior donde se utilizan las variables críticas	388
Figura 4. Relación entre los principios o habilidades y el triángulo del desempeño del Juego Interior	394
Tabla 22. Fases de aplicación del Juego Interior en el entorno laboral	401
Tabla 23. Comparativa entre el paradigma «Outside-in» e «Inside-Out» en coaching, según Alan Fine.	453
Tabla 24. Tabla comparativa de principios de la propuesta de Timothy Gallwey y Alan Fine	455
Tabla 25. Síntesis del aporte de Graham Alexander y Alan Fine al coaching.	460

Tabla 26. Espectro de competencias del coach, según Myles Downey	468
Tabla 27. Descripción de competencias del coach, según Bob Thomson	473
Tabla 28. Conceptos que pretenden definir al «coaching» pero que se encuentran presentes en todos los procesos de ayuda tradicionales.	497
Tabla 29. Distinción esencial entre las Ciencias naturales y las Ciencias sociales.	508
Tabla 30. Categorías fundamentales de la acción humana.	530
Tabla 31. Seis principios rectores del coaching como síntesis de sus categorías, axiomas y teoremas fundamentales	534
Tabla 32. Síntesis no exhaustiva de la esencia y relación de la evolución epistemológica y metodológico-operativa del coaching sobre la base conceptual del pensamiento de los autores analizados en la primera parte de la tesis	543
Tabla 33. Comparativa sintética de las características de la naturaleza de los componentes (técnico y tácito) del conocimiento humano.	556
Tabla 34. Naturaleza de la relación entre los fundamentos de primera y segunda referencia.	567
Tabla 35. Elementos constitutivos del fundamento científico de segunda referencia (post actio)	582
Tabla 36. Comparativa entre las 11 competencias centrales de ICF y la nueva versión simplificada en 8 competencias . . .	612
Tabla 37. Competencias profesionales que los organismos internacionales de mayor reconocimiento han establecido como fundamentales en relación a si contienen elementos orientados al contenido dentro de las sesiones o procesos de coaching	614

Tabla 38. Extractos descriptivos de competencias claves según diferentes asociaciones internacionales del coaching en el que se destacan los actos de transferencia o directivos más evidentes como muestra representativa del mainstream actual.	618
Tabla 39. Reconocimiento de las 3 categorías competenciales fundamentales: Relacional, procesal y conversacional	623
Tabla 40. Algunas herramientas, interventoras del contenido, que se utilizan en el mainstream del coaching actual	674
Tabla 41. Diferencias entre tipos de resultados, subordinados y autogestionados respectivamente	684
Tabla 42. Síntesis de las contribuciones y puntos de mejora de los distintos pensadores claves estudiados en el marco histórico de la tesis	691
Tabla 43. Síntesis de los fundamentos científicos que integran la teoría general del coaching y sus componentes principales.	698
Tabla 44. Objetivos y justificación de su cumplimiento.	701
Tabla 45. Resolución de los problemas fundamentales del proceso de ayuda del coaching.	704

Índice de figuras

Figura 1. Individuo en tensión psicológica según Carl Rogers . . .	268
Figura 2. Individuo después de una psicoterapia exitosa según Carl Rogers	269
Figura 3. Relación entre los principios o habilidades del Juego Interior de Tim Gallwey	385
Figura 5. Estilo de coaching según Graham Alexander	446
Figura 6. Pirámide de coherencia científica orientada a la práctica profesional del coaching en referencia al cambio de paradigma	593
Figura 7. Matriz situacional conocimiento y tiempo, para identificar la idoneidad de la relación o proceso de ayuda del coaching profesional.	597
Figura 8. Coherencia, eficiencia y ética en la relación y proceso de coaching profesional.	628
Figura 9. Relación conceptual entre axiomas, categorías y teoremas fundamentales del coaching y el Modelo G.R.O.W..	637
Figura 10. Distribución y dinámica de las metacategoría de la estructura de conversación en coaching.	640

Figura 11. Estructura procesal en etapas, fases y procedimientos fundamentales.	645
Figura 12. La pregunta enfocada en la relación cógito-cogitatum y su dinámica natural	661
Figura 13. Comparativa del enfoque de competencias conversacionales.	668
Figura 14. Dinámica o proceso de cada tipo de resultado según paradigma de ayuda correspondiente	679
Figura 15. El engendramiento dentro de la estructura de conversación del coaching.	681

Introducción general

En esta introducción general, se presenta: (1) una síntesis de los problemas fundamentales de la relación y/o proceso de ayuda denominado «coaching» en la actualidad, (2) una descripción de la metodología científica que se utilizará tanto para el análisis crítico de los diferentes pensadores que han hecho posible la emergencia de esta profesión y disciplina, como para la propia articulación de la *teoría general del coaching*¹, (3) una explicación de la importancia y necesidad de realizar un análisis histórico (del pensamiento) y teórico, con sus derivaciones normativas en dicha construcción, (4) la descripción de los objetivos de la tesis y su justificación, (5) una descripción sintética de las temáticas y contenidos que se abordarán en los dos grandes apartados de la tesis (el análisis teórico del pensamiento a lo largo de la historia y la posterior sistematización teórica) y (6) una nota aclaratoria la lectura de la tesis y su apéndice.

¹ Hasta la fecha no se conoce intento alguno de establecer y articular una *teoría general del coaching*.

1. Problemas fundamentales del proceso de ayuda denominado «coaching»

Si bien el mercado del coaching ha ido creciendo, especialmente desde inicios de los años noventa del siglo pasado², al punto de que se estima que actualmente existen unos 71 000 coaches profesionales (o practicantes) repartidos en los cinco continentes, con una estimación de ingresos medios de 40 000 euros anuales, y donde se estipula que se mueve un negocio mundial por valor de 2430 millones de euros (PwC & ICF, 2020)³, a la hora de valorar dicho crecimiento resulta imprescindible tener en cuenta que estamos ante un fenómeno emergente de un proceso de ayuda⁴ donde, fundamentalmente:

² Una de las primeras obras específicas sobre coaching propiamente dicho se publicó en 1992 bajo el título de *Entrenando para el desempeño empresarial: Guía práctica para desarrollar sus propias habilidades* (Whitmore, 1995), donde «entrenando» era la traducción de «coaching», que hoy en día, en el uso común del término, ha dejado de traducirse, pasando a adoptarse el término anglosajón como referencia al «proceso de ayuda» en sí (cf. Parte I, Cap. VIII, § 2.). Además, solo en España, desde principios de los años 90' del siglo pasado, se han publicado 706 libros que contienen las palabras *coaching* o *coach* (MECD, 2020), es decir, una media aproximada de 24 libros al año durante los últimos 30 años (desde 1990 al 2020).

³ Es necesario aclarar que debido a la reciente pandemia producida por el SARS-CoV-2 se ha producido una significativa alteración de los datos registrados respecto del 2019, aunque es demasiado pronto para estimar dicha alteración y sus consecuencias en el mercado del coaching (ICF, 2020c).

⁴ Según reza el adagio escolástico «*Prima quaestio de nomine*», la primera cuestión debe tratar sobre el significado de los términos (Madrid Soriano, 2005, p. 57). Es especialmente relevante para la investigación, presentar con la máxima cautela posible las correctas definiciones de los términos utilizados para evitar malos entendidos o confusiones innecesarias respecto del objetivo de estudio y finalidad que se acomete. Por «proceso de ayuda» se hace referencia, por tanto, al hecho de que las cualidades propias de la naturaleza humana (de lo que efectivamente el ser humano es como especie) implican el reconocimiento empírico y racional de la situación de escasez, ignorancia, incertidumbre e insatisfacción (es decir, de necesidad). Todos los seres humanos, indefectiblemente, viven una situación de necesidad constante (en el sentido amplio y general esbozado)

- A. Se carece de una verdadera definición suficientemente consensuada sobre el mismo. Solo en España existen 161 asociaciones registradas que contienen en su denominación la palabra «coaching» (Ministerio del Interior, 2020); y las definiciones de «coaching» que las diferentes instituciones nacionales e internacionales (federaciones, asociaciones, certificadoras, empresas o escuelas especializadas en coaching) y coaches profesionales utilizan en el mercado (tanto a nivel académico como divulgativo o comercial) son muy dispares como para dar cuenta de un verdadero consenso explícito y/o implícito (Ravier, 2016a) que manifieste un crecimiento realmente consistente.
- B. La disciplina⁵ está intrínsecamente vinculada a una amalgama ecléctica de metodologías dispares⁶ y en muchos sentidos contradictorias (Ravier, 2016a).

que, si bien puede ser percibida subjetivamente de diversas maneras, nadie puede escapar a ella. Independientemente del nivel, intensidad o tipología de la necesidad que la persona pretenda subsanar o resolver, por «proceso de ayuda» se entiende a aquel conjunto de fases sucesivas (Real Academia Española, 2019a) que una persona realiza (el ayudador) bajo dicha finalidad, en relación a quien necesita atender dichas necesidades (el ayudado). El coaching, por tanto, independientemente de cómo se pretenda definir (aspecto sobre el cual se concluye en la segunda parte de la tesis, cf. Parte II, Cap. IV, § 2.), implica un proceso de ayuda en el que el ayudador (coach) ofrece un servicio para atender una necesidad del ayudado (cliente, o en términos anglosajones, *coachee*).

⁵ A lo largo del trabajo se hará referencia al coaching no solo como relación y/o proceso de ayuda, sino también como «disciplina» (entendida como arte, facultad y/o ciencia —Real Academia Española, 2019b) o «profesión» (entendida como empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución —Real Academia Española, 2019c) indistintamente. Se considera que el coaching puede ser definido de todas estas maneras, siempre en el sentido genérico que se le ha asignado a cada término.

⁶ Un ejemplo muy característico de la visión *ecléctica del coaching*, es el trabajo de investigación histórica del coaching de Vikki G. Brock titulado *Grounded Theory Of The Roots and Emergence Of Coaching* (2008). En dicha obra, Brock presenta como raíz del coaching a disciplinas y prácticas tales como: (a) la educación (formación y entrenamientos), (b) el mundo de los negocios (consultoría, desarrollo organizacional, liderazgo, *management* y RR.HH.), (c) la psicología (diferentes escuelas, diversas psicoterapias, el movimiento del potencial humano y

- C. Se inclina excesivamente al consumo de herramientas y/o técnicas de otros campos y disciplinas ajenas a la misma⁷, y aisladas de unas bases y raíces metodológicas, filosóficas y/o científicas comunes y coherentes en sí mismas.
- D. Aún no se termina de reconocer y/o articular una tradición vinculante (línea de desarrollo y evolución clara de la disciplina)⁸ donde pueda anclarse y comprenderse tanto su identidad como su práctica, y que permita tenerla en cuenta como un proceso distintivo frente a los muchos otros procesos de ayuda existentes en la actualidad (Ravier, 2016b).
- E. Al existir una escasa investigación académica que aborde los problemas fundamentales de la disciplina o profesión, no se dispone de información certera y real sobre su identidad, aplicación y alcances de sus intervenciones. Si bien, a lo largo de los

el movimiento de autoayuda), (d) el deporte (tanto tradicional como la propuesta de *El Juego Interior* de Tim Gallwey), el *fitness*, la motivación atlética e incluso la recreación, (e) la filosofía [como la filosofía del lenguaje del cual derivó la ontología del lenguaje y el «coaching» ontológico (Echeverría, 2001), así como la filosofía existencialista y otras], (f) la sociología, y otras como (g) el estudio de la comunicación, la teoría social de sistemas, la teoría de desarrollo de adultos y el movimiento holístico (2008, p. 5, 158).

⁷ Es abundante la bibliografía que puede consultarse al respecto. Solo por poner algunos ejemplos, dichas herramientas o técnicas quedan bien reflejadas en la síntesis recopilada en *Herramientas de coaching* (Catalao y Penim, 2011) o en *Herramientas de coaching personal* (Yuste, 2011) y *Herramientas de coaching ejecutivo* (Yuste, 2014), donde aparecen como tales, por ejemplo, la ventana de Johari, el feedback 360°, diversas evaluaciones de *assessment center* basados en DISC, MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) o FIRO-B, diversas técnicas y conceptos de la PNL (Programación neurolingüística), la risodinámica, la pirámide neurológica de Robert Dilts, el análisis transaccional y el denominado «P.A.N.» (Padre, Adulto, Niño) como estados del yo, el análisis D.A.F.O. (o F.O.D.A.), y otras más vinculadas al contexto organizacional como conceptos típicos de gestión del tiempo, motivación, asertividad, negociación o gestión de reuniones (solo por citar algunos) (cf. Parte II, Cap. IV, § 7.).

⁸ Precisamente, los puntos *a*, *b* y *c* citados (falta de definición clara y coherente, la *amalgama ecléctica* de metodologías dispares que aparentemente la constituyen, y el consumo de herramientas o técnicas de otros campos y disciplinas ajenas a ella misma) hacen prácticamente imposible detectar su origen y evolución.

últimos años, han ido surgiendo algunas revistas académicas y grupos de investigación especializados en coaching, no se han encontrado publicaciones significativas que aborden y profundicen sobre las bases *epistemológicas, teleológicas o metodológicas* de la disciplina o profesión en sí, que son las requeridas para abordar los problemas antedichos. Esto implica que, gran parte de la investigación publicada hasta el momento se ha realizado sobre la base de presupuestos o presunciones sin haber cuestionado, precisado o definido las cuestiones teóricas fundamentales o esenciales citadas, y que resultan impescindibles de tener en cuenta con carácter previo a la mayoría de los asuntos tratados en ellas. Por ejemplo, de los 13 volúmenes y 25 números que la revista académica *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* lleva publicados desde 2008, solo 9 artículos tratan algunos de estos asuntos fundamentales mencionados (y ninguno de ellos con suficiente profundidad) tales como aquellos donde se reconoce (1) la natural relación entre la psicología humanista (derivado, entre otros, de Rogers) y el coaching (donde la autora entiende que no hay diferencia entre hablar de *coaching* y *coaching humanista*) (Gabriel, *et al.*, 2014), (2) la relación existente entre la *metáfora socrática* de la «partera» y la labor del *Life Coach* (Steinmetz, 2012), (3) que el camino de la profesionalización en el mundo del coaching aún no está concluido (Gray, 2011), (4) la falta de claridad y consenso sobre la naturaleza del coaching (Passmore, *et al.*, 2011), (5) el vínculo directo entre la propuesta de Carl Rogers, Tim Gallwey y John Whitmore como autores fundamentales dentro de los antecedentes del coaching (Kauffman, *et al.* 2008), (6) que el coaching se encuentra en una encrucijada dentro de su propio desarrollo o evolución como profesión (Drake, 2008), (7) las similitudes, diferencias y problemas existentes entre el *counselling* y el coaching (Griffiths, *et al.*, 2008), (8) la importancia de comprender las *asunciones teóricas e ideológicas* en el coaching (Askeland, 2009) para su futuro desarrollo, o (9) que la pregunta fundamental de qué es el coaching

sigue provocando debate y sigue en una situación confusa y con falta de claridad (Maxwell, 2009). Lo mismo sucede con la revista *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, donde, de los 18 volúmenes con 47 números (incluyendo los especiales) publicados desde 2003 a la actualidad, solo 9 artículos mencionan dichos temas, como, por ejemplo, cuando se reconoce (1) el desafío que supone otorgar una identidad propia al coaching, ya que las definiciones y conceptualizaciones del *Desarrollo Organizacional* (de las siglas en inglés *OD*) y del *Desarrollo de Recursos Humanos* (de las siglas en inglés *HRD*) son muy similares a las que se utilizan para definirlo (Hamlin, *et al.*, 2009), (2) que la situación actual del coaching podría estar llevando al mismo a una posición *pluralista* (Pendle, 2015), (3) es importante responder a la pregunta de qué es el coaching de vida, reconocer su esencia y características para sentar bases de conocimiento común que contribuyan a su desarrollo (Jarosz, 2016), (4) que es un problema el hecho de que el crecimiento del coaching no haya ido a la par del crecimiento en la investigación que lo sustenta (Linley, 2006), (5) la importancia de distinguir al coaching de la capacitación, entendiendo a la primera como un proceso de desarrollo centrado en la persona (Lawton-Smith, *et al.*, 2007), (6) la importancia de distinguir los diversos enfoques del coaching y sus naturalezas (Ives, 2008), (7) la importancia de la investigación teórica para la aplicación en la propia formación de coaches (Grant y Cavanagh, 2004), (8) la dificultad que supone establecer un enfoque basado en competencias a la hora de definir los procesos y estándares del coaching (Ferrar, 2004), o (9) que las definiciones de coaching son inadecuadas para la investigación teórica y evaluativa (Jackson, 2005). En la misma línea, y con resultados similares, se encuentra la *International Coaching Psychology Review*, donde, de los 15 volúmenes y 31 revistas publicadas desde 2006 a la actualidad, en tan solo 5 artículos se reconoce que (1) el *coaching psicológico* (*Coaching Psychology*) debe rechazar el modelo médico de intervención y

adoptar el modelo centrado en la persona (Joseph, 2006), (2) la confusa y difusa delimitación existente entre terapia y coaching (Spinelli, 2010; Sime, *et al.*, 2018) o (3) la necesidad de dar una definición distintiva al coaching psicológico en sí mismo (Passmore, *et al.*, 2018; Lai, *et al.*, 2019). Esta situación de escasa investigación sobre asuntos fundamentales o esenciales también está presente en revistas como *International Journal of Mentoring and Coaching Education* o *Philosophy of Coaching: An International Journal*, así como en revistas divulgativas como *Coaching at Work* o *Choice, the Magazine of Professional Coaching*. Además, se puede añadir que, a nivel internacional, según los resultados que ofrece el buscador único *Bun!* de la UAM, desde el año 1930 al 17 de mayo de 2020, se genera un resultado de 1778 tesis que contienen la palabra «coaching» en su título (que clasificadas temáticamente equivalen a: 1146 sobre *educación*, 489 sobre *ciencias sociales*, 340 sobre *psicología*, 317 sobre *educación docente*, 216 sobre *educación física*, 171 sobre *management*, 154 sobre *escuelas de administración*, 126 sobre *educación elemental*, 106 sobre *psicología ocupacional*, 100 sobre *educación de adultos*, 81 sobre *psicología de la educación*, 77 sobre *enseñanza o formación*, 74 sobre *recreación*, 68 sobre *planes de estudios*, 63 sobre *educación secundaria*, 58 sobre *educación continua*, 55 sobre *comunicación y artes*, y 31 sobre *psicoterapia*). De las 1778 tesis mencionadas solo 518 versan sobre coaching y 69 sobre *peer coaching*, y ninguna de ellas aborda las cuestiones fundamentales del coaching ni otros aspectos vinculados al mismo con suficiente rigor científico como para dar cuenta de la singularidad e identidad de la disciplina o profesión desde el punto de vista *epistemológico, metodológico o teleológico*. En otras palabras, prácticamente no existe tesina alguna sobre los aspectos claves para la construcción o articulación de una *teoría general del coaching*. Desde 1930 hasta mediados de los años 60' la temática de dichas tesis versaba sobre el entrenamiento deportivo (es decir, sobre «coaching» en sentido tradicional). A partir de mediados de los

años 60' aparecen las primeras tesis donde se utiliza el término «coaching» dentro del ámbito de gestión organizacional y cercanos a los años 70' las investigaciones incorporan el uso del término «coaching» dentro del ámbito educativo. Entre los años 80' y 90' aparecen algunas investigaciones más orientadas al ámbito exclusivo del «coaching» como tal, tomando más cuerpo a principios del siglo XXI, aunque la ambigüedad y confusión presente en las definiciones y presupuestos que utilizan todas ellas son en sí mismas una muestra más del problema que aqueja al coaching y que se pretende resolver con esta tesis (es decir, no solo existe una escasez de investigación académica, sino también una generalizada confusión y ambigüedad en las premisas utilizadas en las investigaciones existentes). En España, por otro lado, y en la misma línea, solo se han publicado 28 tesis doctorales relacionadas con la temática del coaching (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2020), normalmente vinculadas a otras áreas o temas (como educación, deporte, formación, competencias, liderazgo, etc.) y bajo un abordaje generalista (es decir, sin profundizar en los aspectos propiamente dichos del coaching en sí). Y finalmente, a todo ello se suma el hecho de que se han manifestado y conocido públicamente el uso inapropiado de ciertas prácticas autodenominadas «coaching» que terminaron haciendo más daño que beneficio (Berglas, 2002; Echeverría, 2011, Ravier, 2016b) como resultado y consecuencia de una fundamental carencia *epistemológica, metodológica y teórica* distintiva y coherente.

Por tanto, el estudio de esta tesis tiene como *objetivo general ofrecer la articulación y sistematización de una teoría general del coaching* que dé cuenta y respuesta a estos problemas fundamentales que la disciplina aún no ha podido resolver satisfactoriamente en el ámbito profesional, y que se consideran susceptibles y necesario de realizarse desde el ámbito académico y científico.

2. Síntesis metodológica para el estudio y análisis de la articulación de una teoría general del coaching

Se considera que todos estos problemas fundamentales citados pueden ser resueltos y debidamente atendidos sobre la base de tres fundamentos científicos, a saber: (1) el fundamento científico de primera referencia (*ante actio*) (cf. Parte II, Cap. II.), (2) el fundamento científico de segunda referencia (*post actio*) (cf. Parte II, Cap. III.), y (3) el fundamento científico de tercera referencia (*in actio*) (cf. Parte II, Cap. IV.)⁹.

A través de dichos *fundamentos científicos* (articulados en la segunda parte de la tesis) es posible conseguir un rol claramente definido y fundamentado en el conocimiento y la investigación científica (Kast, & Rosenzweig, 1970) que permita consolidar la disciplina y profesión del coaching. Por ello, la intención principal con esta investigación consiste en articular y desarrollar una *teoría general del coaching*, y dotarle así de identidad académica y profesional propia. Dicha identidad, facilitará, además, el perfeccionamiento de su aplicación profesional, así como su desarrollo y evolución futura (cf. Conclusión general, § 5.).

Para conseguir articular los tres *fundamentos científicos* mencionados, en esta tesis se asume la siguiente posición epistemológica y metodológica de base, tanto para el análisis del pensamiento de

⁹ Se acuñan en esta tesis los neologismos «ante actio» (antes de la acción), «post actio» (después de la acción) e «in actio» (durante la acción) para hacer referencia a tres niveles diferentes de la cualidad científica: la ciencia pura o eidética, la ciencia empírico-experimental, y la ciencia aplicada respectivamente. Si bien se podrían utilizar, para las dos primeras, las expresiones *a priori* y *a posteriori*, estas no reflejan exactamente el significado que se otorga, en esta tesis, a dichos fundamentos. Esto es debido al hecho de que, en gran medida, se vinculan dichos fundamentos a la praxeología (ciencia o estudio de la acción humana), y el concepto tradicional o común del uso *a priori* (principalmente kantiano) connota una significación diferente que puede dar lugar a malos entendidos en la articulación y sistematización que se ofrecerá en la segunda parte de la tesis.

autores claves que dieron lugar a la emergencia del coaching (primera parte de la tesis) como para la articulación y sistematización de una teoría general (segunda parte de la tesis):

- A. Se adopta un *dualismo metodológico* que se percibe como intrínseco a las propias naturalezas de las cosas estudiadas (Mises, 2003) y que ubica necesariamente al científico social y a gran parte del coaching como objeto de estudio dentro del marco de la ciencia eidética o apodíctica (cf. Parte II, Cap. II.), como lo es la ciencia de la acción humana (o praxeología)¹⁰ y el

¹⁰ La praxeología ha sido desarrollada especialmente en el campo del estudio de la economía o cataláctica, tal y como la denominaba Ludwig von Mises (principal referente de la *Escuela Austriaca de Economía*) en su obra *La acción humana* (Mises, 2003). Dado que la importancia del análisis axiomático-lógico deductivo (dentro del cual se encuentra la praxeología) se va deduciendo y mostrando a lo largo de toda la primera parte de la tesis (análisis crítico del pensamiento de autores claves) y se desarrolla en la segunda parte (análisis teórico), resulta necesario anticipar que contrariamente a lo que comúnmente se dice sobre ella, esta (la praxeología) no implica ni asume *racionalidad perfecta* en el ser humano y, por tanto, no contraviene la cualidad individual de *racionalidad limitada o imperfecta*. La praxeología establece un método científico axiomático-lógico-deductivo para el análisis de la realidad social (sea económica —el mercado— o de otra categoría) y reconoce, incluso explícitamente, las limitaciones o imperfecciones humanas (tales como la insatisfacción, ignorancia, incertidumbre, escasez, injusticia, etc.). De hecho, son precisamente dichas limitaciones e imperfecciones las que justifican la existencia y necesidad de las propias ciencias sociales. Además, la tradición de la *Escuela Austriaca de Economía* (que ha incorporado, implementado y desarrollado la praxeología) contraargumenta la falaz idea del *homo economicus* (hombre económico de racionalidad perfecta de la visión clásica y neoclásica en economía) a través de la idea y descripción del *homo agens* (hombre que actúa) como fundamento nuclear de todo el análisis económico (cataláctico) de personas de *carne y hueso*. Todos estos aspectos ya fueron expuestos en cada uno de los autores pertenecientes a dicha escuela económica y se encuentran también sintetizados en mi tesis doctoral en economía (Ravier, 2016b) donde se ha extendido, desde un análisis puramente praxeológico, la descripción de la naturaleza de las organizaciones, y donde se acuñó un nuevo campo de estudio científico denominado «*sinergasia*», que responde al estudio de la cooperación o asociación humana. La intención, ahora, con esta nueva investigación en el

esencialismo metodológico¹¹ (Huerta de Soto, 1986) en oposición al «nominalismo» o «positivismo metodológico». El reconocimiento del dualismo metodológico es especialmente apropiado y útil para el estudio y descripción del coaching, además, por el hecho de que más allá de la discusión epistemológica y metodológica existente dentro del estudio de las ciencias sociales en general, permite separarlo radicalmente (es decir, de raíz) del campo clínico de la psicología, la psiquiatría, la salud mental y de cualquier proceso de ayuda con finalidad terapéutica¹². Esto no implica, tal y como se irá explicando a lo largo de la tesis, que todos los aspectos del coaching

abordaje del coaching, pretende hacer extensivo y propio el marco del estudio praxeológico como base fundamental y primaria de la propuesta para la construcción de una *teoría general del coaching*. Esta decisión no es arbitraria, sino que está sustentada en lo que se reconoce como un marco adecuado para el estudio de las disciplinas comprendidas dentro de las ciencias sociales (Mises, 2004, 2012; Rothard, 2011, Hoppe, 2007, Huerta de Soto, 2005a, 2005b, Ravier, 2016b), y por ende del coaching, y que se justifica debidamente a lo largo del análisis de este trabajo de investigación, quedando articulado y sistematizado en la segunda parte (cf. Parte II, Cap. II).

¹¹ Tal y como Jesús Huerta de Soto sintetiza en su trabajo *Método y crisis en las ciencias económicas*, se sostiene que «... la diferencia entre las ciencias naturales y las ciencias sociales radica en el sistema de categorías que se utiliza en cada una para interpretar los fenómenos y construir las distintas teorías. La [sic] ciencias naturales desconocen por completo las causas últimas de los objetos que estudian. Por el contrario, las ciencias sociales, o, mejor dicho, las ciencias de la acción humana, se encuentran por completo dentro de la órbita del propósito o de la acción dirigida conscientemente para conseguir determinados fines concretos; las ciencias de la acción humana son ciencias teleológicas y su método ha de ser, por tanto, plenamente esencialista» (Huerta de Soto, 2005a, p.12).

¹² La finalidad del coaching está intrínsecamente vinculada, como se verá a lo largo de todo el trabajo, a la facilitación del «autoaprendizaje», la «autogestión» y/o «autorregulación», tanto individual, como grupal, de equipos u organizaciones, desde la catalización (activación, desarrollo y/o potenciación) del coeficiente personal del conocimiento humano (componente tácito del conocimiento), que quedará integrado en el concepto de «engendramiento» (cf. Parte II, Cap. III). Todo ello bajo una metodología sin transferencia o no directiva (para el cual se ofrecerá, llegado el momento, su específico y detallado concepto).

puedan ser abordados exclusivamente desde la ciencia eidética y/o praxeológica, sino que esta, la ciencia eidética (dentro de la cual se enmarca la praxeología), es parte de su fundamento científico principal o de nivel superior. Por tanto, el dualismo metodológico permite, además, comprender cuándo y por qué se requiere pasar a un nivel de fundamentación científica inferior (teniendo en cuenta, como ya se ha mencionado, que en esta tesis se presentan tres niveles de fundamentos científicos complementarios sobre los cuales se debe sostener el coaching como disciplina y profesión).

- B. Por tanto, esta investigación tiene como fundamento científico de primera referencia el uso del método axiomático-lógico-deductivo¹³, donde, desde el (1) axioma de la acción humana (Mises, 2004; Rothbard, 2011; Ravier, 2016c), (2) el de la existencia y (3) el de la entidad de la consciencia (Rand, 2008; Peikoff, 1982), se construye parte fundamental del cuerpo teórico del coaching. Además, se sostiene que cualquier otro marco o fundamento científico de nivel inferior no puede contravenir o contradecir lo que se establezca en este marco o fundamento superior¹⁴ (es decir, debe ser tomado como referencia de los fundamentos inferiores).

¹³ Se entiende por «axioma» a toda afirmación que no se puede contraargumentar sin contradicción. Es decir, que es evidente en sí misma y, por tanto, debe asumirse como cierta o verdadera. Tal y como indica el DRAE, «axioma» es una «1. m. Proposición tan clara y evidente que se admite sin demostración» (Real Academia Española, 2019d). En base a dichos axiomas, se utilizará un método lógico-deductivo, en oposición al método hipotético, para la construcción y/o articulación del marco teórico principal del coaching (cf. Parte II, Cap. II). Sin embargo, tal y como ya se ha adelantado, la ciencia eidética o apodíctica axiomático-lógico-deductiva, si bien es necesaria e imprescindible, no es suficiente para la construcción completa de la *teoría general del coaching*, y por ello se añadirán postulados subsidiarios de naturaleza hipotética y empírico-experimental. Todo esto se fundamenta y desarrolla en la segunda parte de la tesis.

¹⁴ La explicación detallada de la relación entre los diferentes fundamentos científicos referenciales de la *teoría general del coaching* se presenta en la segunda parte de la tesis.

C. Se adopta también un *individualismo metodológico* (Mises, 2004; Hayek, 2009) entendido como el método científico requerido para el análisis o estudio dentro de las ciencias sociales donde se asume la necesidad de poder retrotraer toda afirmación o descripción de la realidad social a la acción humana individual y sus interacciones. Es decir, se asume que la acción humana individual (y sus interacciones) es el punto de partida sobre el cual se debe realizar la investigación científico-social y dentro de la cual se enmarca al coaching. Desde esta perspectiva, toda afirmación, tesis o propuesta que no pueda ser reducida en dichos términos, debe mantenerse en el terreno de la especulación, y, por tanto, fuera de la argumentación científica. De esta manera, el individualismo metodológico evita la ininteligibilidad dentro de las ciencias sociales (Noguera, 2003), aspecto que se procurará evitar en todo momento a lo largo de esta investigación. Esta posición, además de contribuir al desarrollo de la *teoría general del coaching* (tal y como se irá mostrando a lo largo de toda la tesis) permite dar cuenta de las formas correctas de extensión del proceso y procedimiento del coaching individual al abordaje de grupos, equipos u organizaciones (aunque estos últimos no serán atendidos dentro de esta tesis)¹⁵. Es importante tener en cuenta que el individualismo metodológico que se adopta (1) no es atomista, y siguiendo la línea argumentativa de Noguera (2003), (2) no niega la existencia de propiedades emergentes o agregadas, (3) incluye la significación de acción colectiva dentro de sus posibilidades descriptivas (es decir, dentro de los conceptos de asociación, co-

¹⁵ La *teoría general del coaching* descrita en esta investigación es aplicable a cualquier práctica del coaching, sea individual, grupal, de equipos u organizaciones. Sin embargo, la extensión teórica, así como la aplicación en dichos ámbitos, exceden los objetivos y se proponen como especializaciones dentro del marco de lo establecido en esta tesis, y, por tanto, se incorporan como uno de los ámbitos para futuras investigaciones. Esto se ha decidido así debido al hecho de que no es posible articular, extender y aplicar el coaching en dichos ámbitos sin una *teoría general del coaching* previa (objetivo principal de esta investigación).

laboración o cooperación), y (4) no implica la asunción de que los individuos son egoístas (en sentido opuesto al altruismo) ni exclusivamente racionales (no requiere asumir la teoría de las elecciones racionales)¹⁶, y, por tanto, no niega ni contradice la

¹⁶ Aunque el individualismo metodológico adoptado está fundado en la tradición de la *Escuela Austriaca de Economía*, y es útil para cualquier abordaje dentro de las ciencias sociales, quizá sea necesario aclarar las deducciones que se pueden realizar de su relación o vinculación a la teoría o descripción sobre las *cinco tradiciones de la psicología social* de Amalio Blanco Abarca (1995) donde se incluye y describe un «individualismo metodológico» en distintos términos a los que se presentan en esta tesis, y así evitar confusiones o malos entendidos respecto de las ideas que se puedan tener sobre el contenido del concepto de «individualismo metodológico» en sí. En este sentido, siguiendo el planteamiento de Blanco, se puede afirmar que, el individualismo metodológico adoptado en esta tesis, (1) niega un posicionamiento basado en la *tradición grupal* en cuanto a que entiende que los grupos o colectivos no tienen entidades psíquicas —mentes o espíritus— independientes, ni anteriores, a las individuales), (2) asume parte de las premisas establecidas por la *tradición individual* en cuanto a que acepta que todo colectivo humano está compuesto por un *conjunto de individuos* (o dicho de otra manera, que sin estos no existe entidad colectiva u holista susceptible de análisis social alguno), y entiende que la realidad social es resultado, por tanto, de las distintas configuraciones, relaciones o interacciones individuales. Sin embargo, se niega que dichas realidades sociales sean susceptibles de análisis sobre una base meramente individualista en sentido atomista, conductista, cognitivista, instintivista y/o pasiva, y, por tanto, (3) se acepta parte de la *tradición institucional*, en cuanto a que las instituciones forman parte de la realidad social y no solo están constituidas sobre la base de la interacción individual, sino que simultáneamente afecta, influye y constituye el modo de comportamiento, acción o interacción de los individuos que se encuentran dentro o enmarcados en dichas instituciones (ya sea relativa al origen, dinámica y relación con el dinero, religión, derecho, lenguaje, así como las organizaciones humanas, entre otras), a través de la asimilación o integración de sus cualidades. Sin embargo, se niega, por otro lado, que dichas instituciones sean de naturaleza independiente y *supraindividual* (es decir, que tengan una naturaleza independiente y superior al mismo —no resulta legítimo establecer una relación de superioridad o inferioridad entre las instituciones y los individuos dado que son de naturaleza diferente e interdependientes), sino que se entiende, en todo caso, como una realidad que supera al individuo particular —que «llega más lejos» de la realidad de un *individuo*—, pero es dependiente de las interacciones totales del conjunto de estos (se entienden a

posición holista¹⁷ del análisis del comportamiento humano de grupos, organizaciones o sistemas, sino que ambos quedan inte-

las instituciones como resultado espontáneo y evolutivo de las interacciones individuales), (4) se acepta, así, la *tradición lewiniana* en cuanto a que se entiende que existe una relación interactiva e interdependiente entre el individuo particular y las realidades sociales derivadas de las interacciones totales que conforman su contexto institucional, y finalmente, (5) se niega la *tradición histórico-dialéctica marxista* por cuanto no es compatible con el individualismo metodológico (Noguera, 2003), dado que no se acepta un determinismo materialista, histórico o tecnológico (carente de fundamentación científica alguna) y, por tanto, se aleja de las cualidades y requerimientos necesarios y relativos a la investigación en esta tesis. Por tanto, en síntesis, el individualismo metodológico asumido en esta tesis tiene una concepción más amplia a la planteada por Blanco en el citado libro, así como en su libro *Psicología de los grupos* (Blanco, et al., 2005, pp. 23-24), e integra, coherentemente (sin contradicción) algunos aspectos claves de tres de las cinco tradiciones propuestas en su planteamiento. Por otro lado, la posición de individualismo metodológico que se adopta no solo es consistente con el estudio praxeológico sino que también es compatible, por tanto, con otros enfoques que aparentemente niegan el individualismo metodológico o lo consideran insuficiente, como el establecido por de Miguel (1999, pp. 1-91) respecto de la construcción social sobre la base del reconocimiento de las realidades objetivas, intersubjetivas y subjetivas, y expresadas en los procesos de externalización, objetivación e internalización. En definitiva, resulta importante tener en cuenta que por individualismo metodológico se está estableciendo una conceptualización que requiere tener en cuenta las matizaciones establecidas en esta nota a pie de página, y que responde, tal y como se ha adelantado al inicio de la misma, al individualismo metodológico tal y como lo entiende la tradición de la *Escuela Austriaca de Economía*, que es anterior a las aplicaciones que se han realizado en el ámbito de la psicología social y que de alguna manera quedan reflejado, entre otros trabajos, en *Individualismo: el verdadero y el falso* (Hayek, 2009).

¹⁷ No se contradice a la posición «holista», en el sentido que se acepta, por ejemplo, que las instituciones sociales tales como el dinero, la religión, el derecho, el lenguaje, y las organizaciones son entidades que tienen lugar en la interacción humana de manera espontánea y evolutiva (Hayek, 2006), y que, por tanto, supera al análisis de un individuo aislado. Sin embargo, se considera que, en el análisis de estas realidades más extensas y complejas de la sociedad, las conclusiones y afirmaciones científicas no pueden, consecuentemente, contradecir las verdades o realidades individuales (Ravier, 2016c) y seguir siendo ciertas (este aspecto de coherencia interna de la propuesta será detallado y explicado convenientemente).

grados en el estudio de la interacción humana y específicamente comprendida en la ciencia de la asociación o colaboración humana, que se denomina *sinergia* (Ravier, 2016c).

- D. Se adopta el *subjetivismo metodológico*. Es decir, se reconoce que las acciones humanas (intencionales o deliberadas) tienen un origen genético-causal como derivación de las proyecciones psicológicas y subjetivas sobre la base de las valoraciones y expectativas particulares de los individuos actuantes.
- E. Se reconoce como *postulado subsidiario de naturaleza empírica, a la naturaleza, estructura y dinámica del componente tácito del conocimiento* (Polanyi, 2015) sobre el cual se funda un aspecto epistemológico fundamental para la comprensión de la finalidad y metodología del coaching.
- F. Y, por último, necesariamente se realizará, además, un *análisis crítico histórico-evolutivo* del pensamiento de autores claves desde los orígenes más primigenios del coaching a la actualidad, con el fin de reconocer los fundamentos teóricos que dan cuenta de la esencia identitaria de este emergente proceso de ayuda, estableciendo así una vinculación directa y fundamental entre historia del pensamiento y teoría general, con derivaciones a aspectos claves de la normativa y legitimidad profesional (Ravier, 2016a).

Dualismo, individualismo y subjetivismo metodológico junto el *postulado subsidiario* de la existencia del *componente tácito del conocimiento*, bajo la combinación del análisis crítico *histórico-evolutivo* y *axiomático-lógico-deductivo* responden, en síntesis, al abordaje metodológico de este trabajo de investigación, y sobre el cual se considera que se está en condiciones de dar cuenta de una *teoría general del coaching* que explique la naturaleza, dinámica y aplicación teórica de este nuevo y emergente proceso de ayuda denominado «coaching».

Por tanto, se asume una posición integral y necesariamente coherente entre el análisis individual y holista de las realidades humanas.

2.1. Sobre el doble análisis histórico y teórico

La solidez científico-social del coaching, enmarcada y descrita en el epígrafe anterior, está determinada, en gran medida, por el análisis crítico histórico-evolutivo de su esencia teórica (despliegue y desarrollo de conceptos o ideas que han ido evolucionando a lo largo de la historia de manera espontánea), el desarrollo axiomático-lógico-deductivo que constituye su cuerpo teórico sistematizado y el respeto irrestricto de dichos principios en la aplicación del contexto humano y social (preocupación normativa-profesional) que deriva, finalmente, en la parte de aplicación teórica de la disciplina.

La intersección de este doble análisis, permite establecer no solamente cuál es la esencia identitaria, y, por tanto, una definición más certera del coaching, sino además, y fundamentalmente, disponer del arsenal teórico imprescindible para determinar qué elementos, aspectos, competencias, técnicas, herramientas, procedimientos, procesos o métodos son (1) *coherentes* (y consistentes), (2) *eficientes* (para los fines que dicha disciplina persigue) y (3) *legítimos* (que no transgreda el cuerpo normativo, sea lógico, axiomático, legal o incluso moral, ya sean individuales y/o institucionales, y que cuiden la integridad física y psicológica de las personas que participan de la relación, proceso o conversación del coaching) y cuáles no lo son.

3. Objetivos generales y justificación de la tesis

A continuación, se detallan (*Tabla 1*) los objetivos generales y la consecuente justificación de la tesis.

Tabla 1.
Objetivos y justificación de la investigación

Objetivos generales	Justificación de la investigación
<p>1. Articular descriptivamente la <i>esencia teórica del coaching</i> como elemento identitario y fundamental en el reconocimiento de su propia naturaleza (estableciendo una definición del proceso de ayuda que responda a la pregunta fundamental de su método operativo particular)^a.</p>	<p>Prácticamente no hay ninguna definición del proceso de ayuda del coaching que responda certera y coherentemente a la <i>metodología operativa</i> del mismo (Ravier, 2016a). La mayoría de las definiciones articuladas en los pocos trabajos académicos que tratan el tema, o los muchos libros y artículos divulgativos sobre la disciplina, responden (incluso parcialmente) a aspectos no esenciales ni identitarios del coaching como proceso de ayuda. Dicho de otro modo, existe una importante ausencia y carencia de descripción del <i>cuerpo metodológico operativo del coaching</i>.</p>
<p>2. Establecer los <i>principios rectores</i> y fundamentales que guíen la práctica del coaching.</p>	<p>Sin <i>principios rectores</i>, las prácticas pueden derivar no solo en ineficientes (respecto del fin por el cual se realizan) sino además en perjudiciales o dañinas. Se han visto graves consecuencias y daños, realizados en nombre del «coaching» (Berglas, 2002; Echeverría, 2011; Ravier, 2016b), por lo cual se considera que una articulación debidamente fundamentada de dichos principios se hace imprescindible para el correcto desarrollo y evolución de la profesión y/o disciplina.</p>

Objetivos generales	Justificación de la investigación
<p>3. Describir y desarrollar las <i>competencias y/o habilidades fundamentales</i> que se deben dominar en el ejercicio del coaching, que sean coherentes a su esencia y principios.</p>	<p>Se considera que las <i>competencias o habilidades</i> de un coach son esencialmente distintas respecto de las utilizadas en otros procesos de ayuda (e incluso en el <i>mainstream del coaching</i>)^b. Y lo son, no tanto por ser novedosas, sino por su especialidad. El coaching como proceso especializado en un área específica de desarrollo y necesidad humana requiere de una correcta definición, articulación y aplicación de las competencias o habilidades fundamentales. Todas ellas deben ser articuladas y guiadas por los <i>principios rectores</i>, atendiendo a la esencia identitaria (consecuente a su finalidad) y sin contrariar dichos fundamentos. Este aspecto también está ausente en la mayoría de las propuestas de «coaching» que actualmente se enseñan y practican en el mercado o sociedad.^c</p>
<p>4. Fundamentar científicamente^d la <i>estructura relacional, procesal y conversacional</i> del coaching.</p>	<p>La <i>teoría general del coaching</i> debe disponer de un fundamento científico social claro. Las <i>relaciones, procesos y conversaciones</i> del coaching, deben deducirse, en primera instancia, de los axiomas de la consciencia, existencia y acción intencional y sus derivados lógicos. Se considera que este fundamento científico, actualmente ausente en las propuestas actuales, ofrecería al coaching un soporte sólido y distintivo que lo separaría indiscutiblemente del ámbito de la psicología clínica, de la psiquiatría, la salud mental y muchos de los procesos psicoterapéuticos desarrollados hasta la actualidad.^e</p>

Objetivos generales	Justificación de la investigación
<p>5. Proponer una <i>teoría general del coaching</i>, con fundamento científico, que dé cuenta de su distinguida <i>epistemología, teleología</i> (o finalidad), <i>metodología operativa, enfoque competencial, orientación de las herramientas y tipos de resultados</i> que se consiguen en sus <i>relaciones, procesos y conversaciones</i> de coaching. De esta manera, se dotará al coaching de la autonomía necesaria para su consolidación actual y futuro desarrollo como disciplina o profesión, y responder a los problemas fundamentales que hasta la fecha no han sido resueltos.</p>	<p>No existe ni una <i>teoría general del coaching</i>, ni un marco <i>metodológico operativo</i> que realmente fundamente y sostenga la práctica del coaching como entidad distintiva. La ejecución, desarrollo, valoraciones, evaluaciones y supervisiones de las sesiones y procesos de coaching son tan diversos e inconsistentes que difícilmente será posible hablar del coaching como una disciplina, profesión o proceso de ayuda autónomo y consistente sin que se llegue a un consenso mínimo sobre los aspectos fundamentales, y que, según esta investigación, requiere una <i>teoría general propia</i>.</p>

^a Cuando se habla de «identidad del coaching» o «naturaleza del coaching» se hace referencia a la misma en función de su finalidad. Es decir, la finalidad para la cual se pretende aplicar o utilizar el coaching determina su propia «identidad» o «naturaleza».

^b Por «mainstream del coaching» se hace referencia a la corriente principal o dominante del coaching en su esencia *ecléctica*.

^c La ausencia mencionada no se debe tanto a una ausencia de articulación de las mismas sino más bien a una falta de consistencia y/o coherencia entre la articulación, el método operativo, los principios y la finalidad.

^d Aquí, por «científicamente», se hace referencia, fundamentalmente, al método axiomático-lógico-deductivo referenciado en el subepígrafe anterior (cf. Parte I. Introducción general) y desarrollado en profundidad en la segunda parte de la tesis.

^e Se desarrollarán estas distinciones a lo largo de todo el trabajo de investigación, pero quedarán articulados teóricamente en la segunda parte de la tesis.

Nota: Elaboración propia.

4. Apartados de la tesis

La tesis se divide en dos grandes apartados.

El primer apartado se titula *Análisis crítico sobre los pensadores claves que han contribuido a la emergencia del coaching como proceso de ayuda sin transferencia o no directivos hasta la fecha*, y se corresponde con el análisis denominado «marco histórico». Es importante recordar que se realiza un análisis comprensivo del reconocimiento de los fundamentos teóricos que han ido evolucionando e influenciando, a través de diferentes pensadores claves, a lo largo de la historia, y que han constituido de alguna manera el punto en el cual se encuentra el coaching hoy, desde el cual es posible articular una *teoría general del coaching*.

Cada capítulo de este primer apartado posee una *conclusión* en la que: (1) se extraen dichos elementos teóricos fundamentales, que serán retomados y tenidos en cuenta (en mayor o menor medida, y ya sea en su versión original o modificada según sea requerido) en el segundo apartado, para la articulación y sistematización integrada del marco teórico propiamente dicho, y (2) se pone de manifiesto las inconsistencias y problemas de las propuestas planteadas por dichos autores en relación directa a la construcción de un cuerpo teórico coherente para dar cuenta de la *teoría general del coaching*.

Tal y como se podrá comprobar, la evolución espontánea del proceso de ayuda sin transferencia o no directivo, descrito en este apartado, no está acabada y es parte importante de los objetivos de esta tesis dar un paso más en dicha evolución y dejarla en el punto en que el coaching pueda ser considerado una disciplina y profesión con identidad propia y, hasta cierto punto, autónoma.

El segundo apartado se titula *Sistematización de la teoría general del coaching* y se corresponde con la articulación de tres fundamentos científicos esenciales que dan cuenta de lo que se denomina «marco teórico»: (1) el fundamento científico de primera referencia (*ante actio*), eidético o apodíctico de naturaleza axiomático-lógico-deductiva, a través del cual se presenta lo que en esta tesis se denomina

continente del coaching (es decir, los axiomas, categorías y principios de la disciplina y profesión), (2) el fundamento científico de segunda referencia (*post actio*) relativos a los postulados subsidiarios de naturaleza empírica, de los cuales se reconoce la importancia del componente tácito del conocimiento humano (la naturaleza, estructura y dinámica, cualidades y componentes fundamental del *contenido*) y la *metodología operativa de la no transferencia o no directividad* (como elemento vinculante entre el continente y el contenido), y donde se presentan los elementos y relación de los *fundamentos epistemológicos, teleológicos, metodológico operativo y paradigmático del coaching*, y (3) el fundamento científico de tercera referencia (*in actio*) donde se presentan los elementos claves de la aplicación teórica del coaching, a saber: (a) definición de la disciplina o profesión, (b) la pirámide de coherencia científica orientada a la práctica profesional, (c) la matriz situacional «conocimiento y tiempo» para determinar la idoneidad de la relación, proceso o conversación de coaching, (d) los límites lógicos, axiológicos y legales, (e) los fundamentos del enfoque competencial, las 3 categorías competenciales estructurales y las 4 metacompetencias conversacionales, (f) la correcta comprensión de la orientación de las herramientas que se utilicen en el coaching, (g) la dinámica propia del *engendramiento* (concepto clave para la comprensión de la finalidad y metodología propuesta), y (h) la descripción de los resultados conseguidos en el coaching como autogestionados.

Bajo estos fundamentos científicos se establece la naturaleza, función, dinámica y relación del continente (*ante actio*), contenido (*post actio*) y aplicación teórica (*in actio*)¹⁸ de la disciplina, y que da cuenta de la *teoría general del coaching*.

¹⁸ Tal y como se explicará más adelante, los conceptos «ante actio» (antes de la acción), «post actio» (después de la acción) e «in actio» (durante la acción) fueron requeridos para dar cuenta de los tres niveles de fundamentación científica que justifican al coaching y dan cuenta de su *teoría general*. Dado que la ciencia pura, eidética o apodíctica más elaborada, y sobre la cual se funda esta tesis, es la praxeología (ciencia o estudio de la acción humana deliberada o intencional) se estableció una relación de niveles de fundamentación científica con referencia

Finalmente se ofrece una conclusión general done se sintetiza, de manera integrada, todos los elementos expuestos.

Por tanto, para facilitar la lectura y comprensión de la tesis a lo largo de toda ella, se incluyen referencias de relación interna que muestran la conexión clave entre ambos apartados (histórico-teórico), dado que, tal y como se ha explicado, están profundamente interconectados. Dicha interdependencia ofrece en sí mismo, además, mayor consistencia y solidez a la interpretación, articulación y sistematización de la *teoría general del coaching* propuesta.

En la siguiente *Tabla 2* se sintetiza la relación existente entre el aporte evolutivo y espontáneo de los diferentes pensadores que hicieron posible la emergencia del coaching hasta el punto en el que se encuentra hoy (marco histórico y primera parte de la tesis) y las áreas de contribución claves sobre la cual se sistematiza la *teoría general del coaching* (marco teórico y segunda parte de la tesis).

directa a la acción humana. Así, el primer nivel científico (superior) se expresa y articula desde el método axiomático-lógico-deductivo (es decir, dada su naturaleza apodíctica, es susceptible de deducirse, descubrirse o articularse *antes de la acción*), el segundo nivel (intermedio) se expresa y articula como postulado subsidiario de naturaleza empírico-experimental (es decir, se descubre, expresa o articula después de la experimentación, y por tanto *después de la acción*) y finalmente el tercer nivel (inferior) se expresa y articula como la aplicación teórica de la profesión (es decir, *durante la acción*). En el último nivel, de alguna manera, el científico se transforma en el profesional que aplica las conclusiones derivadas de los otros dos fundamentos científicos en la propia relación, proceso o conversación de coaching. Parte importante de las premisas de esta tesis establece que ningún nivel de instancia inferior puede contravenir o contradecir las afirmaciones establecidas en un nivel superior.

Tabla 2.

Relación y referencias básicas y sintetizadas entre el análisis del marco histórico y la articulación teórica de la tesis

Pensadores claves (Marco histórico).	Áreas de contribución (Marco teórico).
Sócrates platónico (cf. Parte I, Cap. I.).	No transferencia o no directividad como método operativo del coaching: (cf. Parte II, Cap. III, § 4.).
Aristóteles (cf. Parte I, Cap. II.).	El axioma de la acción humana: (cf. Parte II, Cap. II, § 3.2.). Principios rectores o axiomáticos del coaching: (cf. Parte II, Cap. II, § 3.3.). Continente del coaching: (cf. Parte II, Cap. II, § 4.).
«Movimiento de la reflexión filosófica de la existencia» (cf. Parte I, Cap. III.); • Sören Aabye Kierkegaard (cf. Parte I, Cap. III, § 2.). • Karl Theodor Jaspers (cf. Parte I, Cap. III, § 3.). • Gabriel Maciel (cf. Parte I, Cap. III, § 3.5.). • Jean-Paul Sartre (cf. Parte I, Cap. III, § 4.).	Principios rectores o axiomáticos del coaching: (cf. Parte II, Cap. II, § 3.3.). Conocimiento tácito como contenido: (cf. Parte II, Cap. III, § 3.4.).
Edmund Husserl (cf. Parte I, Cap. IV.).	Distinción entre ciencias reales e ideales: (cf. Parte II, Cap. II, § 1.). Ciencia eidética o axiomática: (cf. Parte II, Cap. II, § 2.). Los axiomas como fundamento científico: (cf. Parte II, Cap. II, § 3.). Continente del coaching: (cf. Parte II, Cap. II, § 4.). La atención fenomenológica: (cf. Parte II, Cap. IV, § 6.3.1.).

Pensadores claves (Marco histórico).	Áreas de contribución (Marco teórico).
Michael Polanyi (cf. Parte I, Cap. V).	Naturaleza, estructura y dinámica del componente tácito del conocimiento: (cf. Parte II, Cap. III, § 3.). Conocimiento tácito como contenido de los procesos de coaching: (cf. Parte II, Cap. III, § 3.4.). Componentes y dinámica del <i>engendramiento</i> : (cf. Parte II, Cap. IV, § 8.2.).
Carl Ransom Rogers (cf. Parte I, Cap. VI).	No transferencia o no directividad como método operativo del coaching: (cf. Parte II, Cap. III, § 4.). Nuevo paradigma de ayuda: (cf. Parte II, Cap. III, § 4.3.). Estructura relacional: (cf. Parte II, Cap. IV, § 6.2.1.). El espejo fiel: (cf. Parte II, Cap. IV, § 6.3.2.).
Timothy Gallwey, John Whitmore, Graham Alexander, Alan Fine, Myles Downey y Bob Thomson (cf. Parte I, Cap. VII-VIII).	Principios rectores o axiomáticos del coaching: (cf. Parte II, Cap. II, § 3.3.). Finalidad del coaching: (cf. Parte II, Cap. III, § 4.1.). No transferencia o no directividad como método operativo del coaching: (cf. Parte II, Cap. III, § 4.). Nuevo paradigma de ayuda: (cf. Parte II, Cap. III, § 4.3.). Estructura procesal: (cf. Parte II, Cap. IV, § 6.2.3.). Estructura conversacional: (cf. Parte II, Cap. IV, § 6.2.2.). Competencias conversacionales: (cf. Parte II, Cap. IV, § 6.3.). Las preguntas enfocadas: (cf. Parte II, Cap. IV, § 6.3.3.). Componentes y dinámica del <i>engendramiento</i> : (cf. Parte II, Cap. IV, § 8.2.).

Nota: Elaboración propia.

5. Nota aclaratoria

Dada la interdependencia comentada y la extensión de la tesis, otra forma posible de lectura podría establecerse leyéndola en el siguiente orden: (1º) Introducción general, (2º) Conclusión general, (3º) Marco teórico (cf. Parte II), (4º) Marco histórico (cf. Parte I), (5º) Futuras investigaciones (cf. Conclusión general, § 5.). A pesar de ello, una lectura secuencial bajo el orden establecido y teniendo en cuenta las referencias internas, no presenta inconvenientes para la comprensión de la tesis y se asume que contiene un orden lógico más adecuado para comprender la evolución de la profesión o disciplina y asimilar con mayor facilidad la sistematización de la *teoría general del coaching* propiamente dicha.