



**UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID**

**COACHING INTEGRAL PERSONALISTA. UNA PROPUESTA DE COACHING BASADA EN EL PERSONALISMO INTEGRAL**

**Posgrado Universitario (título del posgrado): Master en Antropología Personalista**

**Presentado por:**

**Mtra. María Linda Delgado Venado**

**Dirigido por:**

**Dr. Juan Manuel Burgos Velasco**

**Madrid, a 28 de Octubre de 2019.**



Dr. Juan Manuel Burgos Velasco

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado: Coaching Integral Personalista. Una propuesta de Coaching basada en el Personalismo Integral ha sido realizado bajo mi dirección por la alumna Mtra. María Linda Delgado Venado

Madrid, a 28 de octubre de 2019.

Firmado:

## INDICE

INDICE	3
Resumen	5
Introducción	5
Objetivos	6
Plan de trabajo, material y métodos	7
1. Características generales del coaching	7
1.1 Revisión de definiciones de Coaching	8
1.2 Identificación de elementos comunes	21
1.2.1 Qué	22
1.2.2 Quiénes	22
1.2.3 Para qué	22
1.2.4 Cómo	23
1.3 Distinciones respecto a otras profesiones de acompañamiento	25
1.4 Estilos de coaching	28
2. Algunas áreas de oportunidad del coaching y su atención desde el Personalismo Integral	31
2.1 Carencia de modelo antropológico y consecuente predominancia de la subjetividad del coach	32
2.2 Directividad disfrazada de no directividad	34
2.3 Ausencia de marco ético	35
3. Propuesta de Coaching basada en el Personalismo Integral	36
3.1 Perspectivas antropológicas en coaching	37
3.2 Punto de partida y premisas fundamentales	38
3.2 Perspectiva antropológica	43
3.4 Teleología y Auto-teleología como hilo conductor	44
3.4.1 Auto-teleología del límite: existencialmente adecuada al hombre como que actúa, existe y se relaciona	46
3.4.2 Auto-teleología del objetivo: hacia lo que la persona tiende en última instancia a través de lo que se propone y hace.	49
3.4.2.1 De la volición al acto de voluntad personal	50
3.4.3 Auto-teleología del fin: trascendencia, persona y acción	52
3.4.3.1 Auto-teleología y comunidad	56

3.5 Definición, participantes y objetivos de Coaching desde la nueva perspectiva teórica	57
Conclusiones	60
Bibliografía	62

## **Resumen**

Existe un creciente interés en emplear coaching como medio de acompañamiento para el desarrollo personal. Sin embargo, sin un adecuado fundamento antropológico filosófico comienza a generar su intrusión en áreas que requieren otro tipo de formación y con ello prácticas que no benefician a sus implicados.

El objetivo del presente trabajo fue proponer un marco teórico que relacione al Personalismo Integral con el Coaching que justifique y de sentido a la razón de ser y el ejercicio de esta práctica. Para ello se realizó una revisión y análisis literario de definiciones y propuestas de coaching; se identificaron ciertas áreas de oportunidad en su práctica evidenciando la necesidad de desarrollar una perspectiva teórica desde el Personalismo Integral para aportar sustento antropológico filosófico sólido a la práctica de Coaching. Finalmente se presenta una propuesta que considera la definición de Persona y de Experiencia integral del Dr. Juan Manuel Burgos y la Auto-teleología del límite, del objetivo y del fin de Karol Wojtyła.

## **Introducción**

La velocidad y la presencia de cambios constantes en el estilo de vida actual, la búsqueda de eficiencia y rapidez, el cambio de enfoque hacia la salud y no la patología, ha provocado que las personas busquen herramientas de acompañamiento encaminadas a su desarrollo personal.

Algunas de las disciplinas de acompañamiento han vivido estos cambios ofreciendo métodos breves de atención con enfoque a resultados, en este marco surge la propuesta del Coaching.

Aunque han pasado casi tres décadas desde su origen y ha incrementado su uso como herramienta de acompañamiento, aún no han quedado del todo clara su definición y distinción respecto a otras disciplinas con más historia como la psicoterapia, el counseling, la consultoría o el mentoring.

Con la intención de atender la creciente demanda de propuestas de crecimiento personal, el coaching se ha enfocado en adoptar estrategias, herramientas y técnicas de otras disciplinas más que en fundamentar su metodología.

Aunado a la carencia de una definición clara y tener un amplio objetivo general como ofrecer una ayuda al cambio, el coaching llega a considerarse algunas veces como “la” metodología de acompañamiento que pareciera solucionarlo todo. Sin embargo, desde esta postura ha caído en una práctica ecléctica sin sentido específico y claro que puede causar más daño que beneficio a quienes se sirven de ella y probablemente resulten mejor acompañados gracias a otras disciplinas.

Consciente de la gran responsabilidad que implica acompañar a una persona, es necesario fundamentar teóricamente la práctica de coaching, de tal manera, que pueda proponerse como una disciplina con características y objetivos específicos.

La propuesta del presente trabajo es relacionar conocimientos esenciales del Personalismo Integral como rama de la Antropología Filosófica Personalista con el coaching para desarrollar un marco teórico que aporte sustento antropológico sólido a dicha práctica y le dé sentido específico como propuesta de servicio ante la demanda de acompañamiento.

## **Objetivos**

Proponer un marco teórico desde el Personalismo Integral como rama de la antropología filosófica que permita dar sentido a la práctica de coaching y la distinga como herramienta de acompañamiento con objetivos específicos para el desarrollo del coachee.

- Revisar definiciones existentes y los elementos distintivos esenciales del coaching.
- Identificar algunas áreas de oportunidad del coaching derivados de la falta de consenso de su definición y método de práctica.
- Compilar algunos elementos constitutivos de la persona y de la experiencia integral desde el Personalismo Integral para ser aplicables en la práctica de coaching.
- Relacionar el coaching con el Personalismo integral desde la propuesta de auto-teleología de Karol Wojtyla.

## **Plan de trabajo, material y métodos**

Para cumplir con los objetivos de investigación se utilizó una metodología teórica de análisis mediante la revisión analítica de literatura y la posterior construcción del marco teórico.

### **1. Características generales del coaching**

Para poder presentar una propuesta de integración de elementos fundamentales de la Antropología Filosófica Personalista a la práctica del Coaching es conveniente iniciar con una explicación general de lo que ésta implica.

Los variados antecedentes, experiencias y perspectivas que han nutrido al coaching, causan la falta de acuerdo respecto a una definición, métodos y técnicas propias. Algunas de las variadas disciplinas y antecedentes académicos desde las cuales se han realizado aportaciones son la consultoría, los recursos humanos, el desarrollo organizacional, el deporte, la educación, la filosofía, la psicología, y las metodologías ágiles empleadas en la tecnología de información, por mencionar algunas (Institute of Coaching: 2015, párr. 2 ).

Considerando lo anterior, con la intención de brindar una definición acorde con la propuesta que da sentido a este trabajo, he elegido basarme en la sugerencia que hace Julián Marías citando a Zubiri al hablar de Sócrates cuando señala que: si definir es poner límites a una cosa y con ello decir lo que algo es, su *esencia*; entonces, el saber podría entenderse como un simple discernir o distinguir que nos lleva a decir lo que las cosas son, a descubrir su *esencia* (1974: 38).

Así, el primer objetivo de este trabajo es proponer una definición de coaching a partir de la revisión de algunas de las principales definiciones que se proponen, la identificación de elementos esenciales en las mismas y la mención de las acciones que se realizan en un proceso de coaching conforme a los estándares que solicita una de las organizaciones reguladoras de la práctica.

Para lograr el primer cometido de llegar a la esencia del Coaching, con base a una investigación realizada, elegí citar y revisar algunas de las definiciones propuestas provenientes de autores reconocidos en el medio del coaching; a partir de ellas y de mi experiencia presento una definición que brinde sustento a una propuesta de Coaching desde una perspectiva del Personales

Integral. Después, describiré brevemente los elementos fundamentales de un proceso de coaching conforme a la International Coach Federation; a partir de ello, mencionaré distinciones del coaching respecto a otras profesiones de acompañamiento; finalmente, para comprender la trayectoria de la práctica, presentaré cuatro modos o estilos bajo los cuales se formaliza actualmente la instrucción de coaches.

### **1.1 Revisión de definiciones de Coaching**

La variedad de perspectivas que han aportado al Coaching hacen que su definición aún no tenga consenso. Para comprender esta situación, conviene mencionar que el Instituto de Coaching de la Universidad de Harvard reconoce que probablemente haya tantas definiciones de coaching como coaches en práctica (Institute of Coaching, Coaching Overview: 2015, párr. 4).

Considerando lo anterior, he elegido las definiciones que me parecen representativas y pueden permitir el discernimiento entre lo que es y no es coaching, provenientes de autores reconocidos en el área, de las cuales retomaré aquellos elementos indispensables en común para procurar encontrar la esencia del coaching y de ahí generar una propuesta.

Para comenzar con la presentación de definiciones de coaching, conviene señalar que se suelen reconocer dos orígenes del término:

Por un lado, la palabra “coach”, derivado de “coche” del origen húngaro “kocsi” que se refería a un vehículo tirado por animales para transportar personas. Partiendo de la implicación de transportar personas de un lugar a otro, desde esta perspectiva se entiende que el coaching “transporta” a las personas de un lugar a otro, de donde están hoy a donde quieren estar en el futuro (Ravier: 2016, p. 1718).

Por otro lado, en lo que se refiere al área de aprendizaje, el término coaching se relaciona con la formación, instrucción o entrenamiento. Esta idea proviene de la traducción de la lengua Inglesa de Coach como entrenador, más relacionado con el deporte y el aprendizaje.

Ambas posibilidades apuntan a dos de los principales objetivos del Coaching: acompañar a una persona del lugar donde se encuentra al lugar donde quiere estar en un futuro y al mismo tiempo un acompañamiento que implica un entrenamiento para la vida que genere acciones encaminadas



a obtener los resultados anhelados. Considerando ambas raíces, a continuación se mencionan y comentan definiciones representativas de coaching.

Uno de los organismos más reconocidos en cuanto a la certificación de la profesión de coaching es la International Coach Federation (ICF), que en su intención por homologar lo referente a la profesión menciona que “el coaching es una asociación con una persona o grupo, consiste en trabajar junto al cliente en un proceso creativo y estimulante que le sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional” (Goldvarg, D. Y Perel, N., 2012: p.29).

Lo primero que puede notarse es que, siendo uno de los organismos más reconocidos que ofrece certificar a los coaches, la definición que propone es tan general que pudiera abarcar muchas otras profesiones como la psicoterapia, el mentoring o la capacitación.

Continuando con una perspectiva general enfocada más en una relación de ayuda que en una metodología con vías a convertirse en una práctica profesional, Boyatzis, R., Smith, M. y Van Oosten, E. señalan que más allá de un título, ser coach es un estilo de vida que implica establecer relaciones de ayuda o facilitación con el propósito de lograr algún tipo de cambio, aprendizaje o nuevo nivel de desempeño individual u organizacional (2019: p. 300).

Otra definición general y bastante reconocida, al ser una de las metodologías conversacionales más utilizadas, es la que pone foco en la toma de decisiones y el empoderamiento personal propuesta por el coaching Co-activo: “se trata principalmente de descubrimiento, conciencia y elección. Es un modo de empoderar efectivamente a la persona para que encuentre sus propias respuestas, alentándolos y apoyándolos en su camino para que continúen tomando decisiones importantes” (Kimsey-House, et al., 2018: p. 229).

Procurando comprender cómo es que las definiciones “vigentes y actuales” de coaching son tan amplias y generales, resulta conveniente retomar las propuesta de quienes pueden considerarse fundadores del coaching.

W. Timothy Gallwey, escritor del Juego Interior y pionero en establecer fundamentos del coaching desde el deporte hacia la empresa, lo define como:

“Un arte que debe ser aprendido principalmente a través de la experiencia. De acuerdo con el enfoque del Juego Interior, el coaching puede definirse como la facilitación de la movilidad. Es el arte de crear un entorno, a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona puede avanzar de forma satisfactoria en pos de los objetivos deseados. Para ello es necesario un ingrediente esencial que nadie puede enseñarnos: que además de preocuparte por obtener buenos resultados con la sesión, te importe de verdad la persona que está recibiendo el coaching.” (2000: p. 3005)

Pareciera que cuando T. Gallwey comienza definiendo al coaching como un “arte que debe ser aprendido a través de la experiencia” le atribuye características en su mayoría subjetivas y distantes de una metodología objetiva, la formación académica y la comprobación científica. Al definir así al coaching y darle un sentido natural intuitivo, se vislumbra la ventaja de abrirse a la posibilidad creativa y de asombro; sin embargo, también se da entrada al riesgo de la subjetividad en el proceder y, más peligroso aún, a la adopción de teorías o metodologías apartadas de una ética profesional basadas meramente en la intuición.

Si bien el autor pudiera referirse a que se requiere mejorar la habilidad con la práctica en la experiencia; la falta de limitación clara de qué se requiere para ejercer como coach ha provocado que diversas personas se denominen coaches con tan sólo haber leído un libro, sin acudir a una certificación o entrenamiento profesional o que incluso realicen acciones fuera del campo de competencia del coaching por creer que el dar importancia a la persona (coachee) lo justifica.

En consecuencia, una definición de coaching adecuada debiera abrir la posibilidad de sombrarse ante la persona que se acompaña considerando que se requiere de cierto “arte” para no generalizar o encasillarla; y, al mismo tiempo, señalar el carácter profesional que implica una formación adecuada para realizar la actividad sin ostentar títulos que requieren mayor nivel de estudios y preparación como la psicoterapia.

Los elementos esenciales que podemos distinguir en esta definición son: facilitar la movilidad; crear un entorno, a través de la conversación y de una manera específica de ser; proceso por el que una persona avanza satisfactoriamente en pos de objetivos deseados; que si bien importan los resultados, lo más importante es la Persona que merece un interés genuino.

John Whitmore, cofundador con W.T. Gallwey de la compañía Inner Game Ltd. y autor de uno de los principales libros de referencia del coaching, señala que “Coaching es desbloquear el potencial de las personas para maximizar su propio desempeño. Es ayudarles a aprender más que enseñarles”. Además, pone especial énfasis en los aspectos relacionales del coaching proporcionados por el coach, señalando que el Coaching es también una forma de conversación con reglas de ciertas características no habladas que deben estar presentes: respeto, apertura, compasión y cuidado, un compromiso para hablar con la verdad. (2003, p.19).

En esta definición se pueden distinguir elementos esenciales como el apoyo para el aprendizaje; la conversación con determinadas características como respeto, apertura, compasión, cuidado y un compromiso para hablar con la verdad.

Llama la atención el término “desbloquear” el potencial, que implicaría pensar en que de manera general el potencial de una persona está bloqueado más que en espera de ser desarrollado. Otro aspecto a considerar es la mención de “ciertas características no habladas”, como si se tratara de algo reservado para el secreto; cuando en realidad debieran estar claras como parte del encuadre del proceso y la distinción respecto a otras disciplinas.

Robert Dilts, experto en Programación Neurolingüística propone una perspectiva del Coaching desde el ámbito generativo y define al coaching como un asesoramiento personal que implica

“el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo sus capacidades. Implica extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la formas más eficaz como miembros de un equipo. Así pues, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en la relación.

El Coaching enfatiza el cambio generativo, enfocándose en definir y lograr metas específicas. Las metodologías de coaching están orientadas a los objetivos más que a los problema. Tienden a estar altamente enfocadas en la solución, promueven el desarrollo de nuevas estrategias de pensamiento y acción, en vez de intentar resolver problemas y conflictos pasados.” (2003: p. 204)

Puede observarse que Robert Dilts adopta una postura dentro del ámbito de procesos de ayuda con la intención de que las personas rindan al máximo sus capacidades, desarrollen nuevas estrategias de pensamiento y acción, poniendo énfasis en la tarea y la relación con enfoque a la solución. Conviene mencionar que en la traducción al español de su libro se llega a traducir coaching como un asesoramiento personalizado.

Los elementos esenciales en esta definición son: rendir al máximo las capacidades de las personas; trascender barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas; facilitar maneras de actuar más eficaces; definición y logro de metas específicas; desarrollo de nuevas estrategias de pensamiento y acción, énfasis en la acción y la relación.

Algo distintivo de esta definición es que tanto las acciones o tareas como la relación adquieren énfasis en el proceso. El término generativo resalta el enfoque hacia la solución más que en el problema para así “generando” nuevas estrategias de pensamiento y acción.

Continuando en las aportaciones al coaching desde la Programación Neutolingüística, Joseph O’Connor y Andrea Lages presentan la siguiente definición:

“Una asociación en la que el coach ayuda a su cliente a alcanzar lo mejor de sí mismo y a obtener los resultados que desea tanto en su vida privada como en la profesional. La intención del coaching es similar a la de otras profesiones de ayuda: facilitar que la persona cambie del modo que ella desea y apoyarla para que sea lo mejor que puede ser...Es generativo, se centra en el presente y en el futuro, y fomenta la comprensión por medio de la acción” (2005: p. 37 y 44).

Nuevamente se asume una postura más clara en la que se habla de una “asociación” entre dos personas: coach y cliente. Aparecen los participantes y el objetivo de dicha asociación: alcanzar lo mejor del cliente y obtener los resultados tanto desea en su vida profesional y privada.

Aunque nuevamente se queda ante el elemento esencial presente en otras profesiones de ayuda: facilitar y apoyar el cambio; procura la distinción al señalar que se centra en el presente y en el futuro y fomenta la comprensión mediante la acción.

Pasando a otra área que brinda una perspectiva diferente desde un intento de sustento filosófico proveniente de la Ontología del Lenguaje, Rafael Echeverría, principal representante de lo que se conoce como Coaching Ontológico menciona que:

“El ontológico es una clase de coaching siempre abierta a la posibilidad de impulsar cambios tanto en el tipo de observador que somos como en los sistemas de relaciones de los que formamos parte....Hay coaching ontológico cuando a partir de un determinado proceso interactivo y en razón de él se genera el fenómeno que hemos caracterizado como “desplazamiento ontológico”, que implica un cambio cualitativo en la forma de ser del Coachee o lo que hemos llamado un “aprendizaje transformacional”. Utilizando el lenguaje sistémico, se produce una “transición de fase” en el dominio ontológico o del ser. Si el resultado es lo que define el carácter de la interacción, determinando si fue o no coaching ontológico, surgen varias situaciones que debemos asumir. Ello nos obliga a separar el resultado del proceso de la interacción. No es el carácter de la interacción, sino su resultado lo que define el coaching ontológico. Y, por lo tanto, sin importar demasiado cómo haya sido la interacción, si el resultado es el que hemos señalado, entonces se habrá producido coaching ontológico.” (2013: p. 380 y 1283)

Siendo el representante de uno de los estilos de coaching más difundidos, la definición que presenta Echeverría se basa primordialmente en su propuesta de ontología del lenguaje. Como puede observarse se pone especial atención en los cambios que se realizan en el “tipo de observador que somos” y en los “sistemas relacionales de los que formamos parte”.

Alarmanamente, desde mi perspectiva, señala que hay coaching ontológico cuando hay un determinado proceso de interacción que genera un cambio cualitativo en la forma de ser del coachee, a lo que denomina “aprendizaje transformacional”. Además, arbitrariamente, separa el resultado del proceso de interacción, señalando que no es el carácter de la interacción sino el resultado lo que define al coaching ontológico.

Esta aproximación al Coaching es riesgosa pues al indicar que “...sin importar demasiado cómo haya sido la interacción, si el resultado es el que hemos señalado...” abre la puerta a dos peligros importantes: el primero es que al señalar que todo lo que genere “aprendizaje transformacional”

sin importar la manera de hacer se podría llamar coaching, dio cabida a un sin fin de prácticas inadecuadas e incluso coercitivas e irrespetuosas<sup>1</sup> hacia la persona la con tal de lograr ese supuesto fin. Por lo que el segundo riesgo es afirmar que con tal de lograr un “aprendizaje transformacional” todo es válido pues no importa el tipo de interacción.

Los elementos esenciales que se pueden distinguir en esta definición son: posibilidad de impulsar cambios; aprendizaje que provoca una transformación en la persona.

En un intento por unificar la perspectiva ontológica de Rafael Echeverría con la de la Programación Neurolingüística, Lidia Muradep define al coaching como:

“Un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa. Es una oportunidad de trascender, de ir más allá. Es una manera poderosa de reinventarse a cada momento, de generar futuro, tanto a nivel personal como organizacional. Se trata de una modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. Siendo observadores diferentes logramos ver nuevas oportunidades de acción. Esas posibilidades que generamos cambiando nuestro modo de observar el mundo son las que definen nuestros logros, la calidad de nuestra vida y el tipo de personas que elegimos ser.” (2010: p. 21-22)

Los aspectos esenciales que pueden encontrarse en esta definición son: facilitar proceso de cambio que permitan tomar acciones que lleven a ser una mejor persona; hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa.

---

<sup>1</sup> En su libro *“Ética y Coaching Ontológico”* (2013), Rafael Echeverría habla de haber acuñado una distinción denominada “irreverencia gentil” que a manera de recurso de intervención en el coaching legitimaba una práctica que posteriormente se dio cuenta resultaba dañina. La “irreverencia gentil”, cuyo nombre por sí mismo debió haber sido señal suficiente para reconocer la falta de un trato adecuado a la persona, era un intento erróneo de servir al coachee, faltándole “gentilmente” al respeto para supuestamente sacudirlo del lugar donde se encontraba y facilitar su desplazamiento. Obviamente, como bien señala Echeverría, el problema era que muchas veces terminaba haciéndole daño al coachee, además de no mejorar los resultados sino empeorarlos.

Esta definición resulta interesante pues habla de un camino en lugar de un proceso; tiene como objetivo que las acciones lleven a la persona a ser mejor y más completa; ve en este camino una oportunidad de trascendencia y de reinención a cada momento, que puede relacionarse íntimamente con la autodeterminación propuesta por el Personalismo Integral; señala un modelo de aprendizaje: observación, acción y resultado; relaciona las nuevas oportunidades y los resultados con el tipo de observador que se es; y destaca una relación directamente proporcional entre las posibilidades que generamos y la manera en que observamos el mundo con los logros, la calidad de vida y el tipo de persona que se elige ser.

Como puede observarse en las definiciones anteriores, de manera particular en las que tienen que ver con la ontología del lenguaje, se puede percibir una relación directa entre cambiar el observador y lograr resultados. Sin embargo, en ningún momento se consideran factores externos que existen como parte de la condición humana. Es decir, parece que la ontología del lenguaje pudiera generar una especie de “pensamiento mágico e individualista”; llegando a incitar a la persona a pensar que con cambiar su lenguaje y su manera de observar el mundo todo a su alrededor está obligado a cambiar conforme a sus deseos, situación que puede resultar frustrante si no se considera humildemente las condicionantes de la naturaleza humana.

De manera breve, desde una visión de coaching enfocado a soluciones, Carole Pemberton lo define como:

“Dos personas que participan juntas para incrementar la conciencia de una de ellas y, por tanto, su habilidad para actuar...consiste en ayudar a alguien a ver su situación con claridad y tranquilidad para que tome mejores decisiones sobre lo que hace.”(2007: p. 9 y 13)

Esta definición comienza con la claridad de que son dos personas que colaboran para incrementar la conciencia de una de ellas y con ello su habilidad para actuar mediante la toma de decisiones.

Los elementos esenciales presentes en esta definición son: la colaboración, el objetivo de incrementar la conciencia del coachee; ver la situación y tomar decisiones para hacer.

Ante la situación descrita de falta de consenso en la definición, Passmore, J, Peterson, D, y Freire, T. (2013) retoman varias definiciones de coaching señalando que no ofrecen descubrimientos frescos que le permitan distinguirse de otras intervenciones relacionadas con el desarrollo humano. A continuación retomo algunas de las definiciones que mencionan:

Grant & Stober:

“Coaching es una relación colaborativa e igualitaria entre un coach, quien no es necesariamente especialista en determinado dominio, y un cliente, quien se implica en un proceso sistemático que se enfoca en el establecimiento colaborativo de metas para construir soluciones y emplear procesos encaminados al logro de dichas metas con la intención de propiciar el desarrollo del aprendizaje autodirigido y el crecimiento personal del cliente.” (Cit. por Passmore, J. et. al, 2013: p. 2)

De esta definición conviene destacar la mención de un proceso sistemático colaborativo que implica el establecimiento de metas, la construcción de soluciones y el empleo de procesos para el logro e metas con el objetivo de lograr el desarrollo del aprendizaje “autodirigido” y el crecimiento personal.

Cox y sus colegas proponen que “el Coaching puede ser visto como un proceso de desarrollo humano que implica intención estructurada y localizada, así como el uso de estrategias, herramientas y técnicas apropiadas para promover el cambio deseable y sostenido para el beneficio del Coachee y potencialmente otros interesados” (Cit. por Passmore, J. et. al, 2013: p. 4). Lo más destacable de esta propuesta es que reconoce que el coaching se encuentra inserto en el área del Desarrollo Humano (no educativo ni terapéutico); menciona que a partir de una intención estructurada y focalizada, emplea estrategias, herramientas y técnicas apropiadas que promuevan el cambio deseable y sostenido. Esto significa que una metodología con intención estructurada y localizada es el marco para las propuestas que sean adecuadas para promover el cambio anhelado y permanente para el Bien. Otro aspecto digno de destacar es el reconocimiento del impacto del cambio del coachee en su ámbito relacional.

Esta distinción justifica la necesidad de que la Antropología Filosófica Personalista, por medio del Personalismo Integral, aporte una adecuada manera de estructurar y localizar la intención del



coaching; para justificar su proceso sistemático o metodología y con ello se pueda tener un marco teórico que permita elegir adecuadamente las estrategias, herramientas y técnicas que contribuyan al Bien y desarrollo pleno del coachee. Es decir, un fundamento que de sentido y acredite las actividades provenientes de otras áreas que se realicen en las sesiones de coaching.

Leonardo Ravier intenta proponer una definición “integradora” de todas las perspectivas de coaching y lo define como:

“El arte de descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. Este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas, donde uno (el coach) procura que el otro (el coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo, y encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos, tanto en el dominio del ser como del hacer.” (2016: p. 3589)

Lo que sucede en esta definición muestra lo que suele pasar con el coaching si no se trabaja arduamente por darle una estructura coherente y con sentido claro como profesión.

Comencemos por observar que retoma la palabra “arte” como lo menciona Gallwey y sobre lo que ya se comentó anteriormente.

“Descubrir la ciencia del ser humano como ente particular” parece ser en realidad tarea de la antropología filosófica. Aunque es inadecuado decir que el coaching tiene este objetivo como tal, me parece que al ser un proceso reflexivo el coach requeriría una formación que le permita contar con fundamentos claros de la ciencia que estudia al hombre como tal.

Se reconoce que existen roles específicos en la relación: una persona que acompaña a otra con la intención de incrementar su conciencia; actuar responsablemente; consiga sus objetivos mediante acciones. Lo interesante de esta definición es la consecución de la acción responsable y el dominio del cuerpo, emociones y lenguaje. Aspecto que puede relacionarse con lo propuesto por Juan Pablo II en *Persona y Acción* (autodominio y autodeterminación) y los múltiples ámbitos constitutivos de la persona (cuerpo, psique y espíritu).

Con la intención de ejemplificar cómo el Coaching ha comenzado a especializarse citaré dos definiciones de coaching que tienen base en modelos antropológicos.

Susana Alonso y su equipo de expertos en la Universidad Francisco de Vitoria realizan una propuesta de coaching desde el ámbito Dialógico; entendido como el modo en que cada persona se desarrolla en diálogo con la realidad y consigo misma, al interpelar y dejarse interpelar por ella; en diálogo con el mundo y con los otros (2013: p. 11).

Su fundamento antropológico parte del asombro y se enfoca en la relación y el encuentro; entienden a la persona como alguien que es libre, en búsqueda de sentido y que se desarrolla en relaciones de encuentro. La definición que proponen es la siguiente:

“Es un modo específico y original de abordar e impulsar el desarrollo de la persona... Es un proceso de acompañamiento para impulsar el despliegue de las potencialidades de la persona, en orden a su plenitud, a través de la ampliación de la consciencia (desvelar), el incremento de la responsabilidad, el compromiso con la acción y la construcción de relaciones de encuentro con el entorno.... es un método de acompañamiento fundamental conversacional y basado en la pregunta, que no diagnostica, enjuicia o aconseja y que no pretende intervenir en la estructura de personalidad del cliente, sino acompañarle en un proceso de reflexión y búsqueda para que sea él mismo el que encuentre sus propias respuestas y soluciones.” (2013: p. 11, 24 y 42).

Siendo una de las definiciones más completas, logra destacar elementos distintivos de manera específica: método de acompañamiento basado en la conversación y las preguntas; no se realiza diagnóstico ni se da consejo; promueve la reflexión y búsqueda propia de respuestas y soluciones.

Se menciona que no pretende intervenir en la estructura de personalidad; al no quedar tan claro, podría entenderse que desde una visión psicológica que no tiene como principal objetivo remediar u ofrecer un tratamiento a alguna crisis psicológica o trastorno como en el caso de la psicología clínica/psicoterapia.

Definir lo que el término “intervención” implica resulta conveniente para comprender el lugar desde el cual el coaching si podría ser una intervención, para ello retomo la definición de Ardoino citada por Peña- Cuanda, M. Y Bolaños-Gordillo (2009: p. 4):

Intervenir (del latín interventio) es venir entre, interponerse. Por esta razón, en el lenguaje corriente, esta palabra es sinónimo de mediación, de intercesión, de buenos oficios, de ayuda, de apoyo, de cooperación; pero también, al mismo tiempo o en otros contextos, es sinónimo de intromisión, de injerencia, de intrusión en las que la intención violenta, o cuando menos correctiva, se puede convertir en mecanismo regulador, puede asociar la coerción y la represión para el mantenimiento o el restablecimiento del orden establecido.

Por lo que, si el coaching implica una relación de ayuda o de cooperación con metodología y estrategia para generar un cambio, entonces realiza una intervención y conviene reconocerlo para no caer en contextos de intromisión, injerencia o intrusión.

Aunado a la situación anterior, desde la perspectiva antropológica filosófica, la estructura de la persona está presente en todo momento; como señala Edith Stein en *La estructura de la persona humana*: “allí donde captamos un ser de este tipo tiene lugar al mismo tiempo un contacto íntimo con él: nunca lo captamos meramente desde fuera, sino que miramos dentro de él y, en cierto sentido, nos endentamos con él” (2017: p. 35); por lo que un proceso de reflexión y búsqueda que tenga por objetivo el desarrollo personal podría terminar generando una intervención en la estructura de la persona, aunque no sea su objetivo. Por ello, conocer la estructura de la persona y los posibles cambios que pueda vivir en el proceso parece ser un acto responsable del coach, así como un medio de identificación de casos que sean propios de otras disciplinas y su consecuente derivación.

Considerando lo anterior, si cada contacto toca la estructura de la persona, y en el coaching se tiene la intención de colaborar en el desarrollo del coachee; pareciera entonces que el coach resulta una especie de interventor que alienta la intervención propia del coachee en su estructura personal al acompañarlo en procesos de reflexión y búsqueda, para generar la comprensión,

reflexión y provocación de procesos que le lleven a comprender, valorar, atender y reorganizar las estructuras que le conforman con miras a su realización y plenitud.

Si en el caso del coaching es la propia persona la que toma conciencia y responsabilidad por intervenir en la estructura de su personalidad. Entonces, podría situarla como un medio de anterior a la prevención de situaciones de desorganización grave (enfermedades somáticas, insomnio, trastornos emocionales y similares) que aunque no son, en el contexto de la teoría, necesariamente interpretadas como un signo de patología, sino como una reacción individual al encuentro de un obstáculo insuperable que obstruye el propósito de vida, ya son propias de un nivel de atención correspondiente a la Psicología (Slaikeu, 2000: p. 31).

Desde la perspectiva de la Intervención en Crisis de Slaikeu una crisis es un estado temporal de trastorno y desorganización, casi siempre precipitado por un suceso; caracterizado principalmente por una incapacidad del individuo para manejar situaciones particulares utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas, y por el potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo (2000: p. 16).

La definición anterior permite colocar al coaching como intervención en un momento específico: antes de una intervención en crisis (de primer o segunda instancia). Y si desde 1940, la intervención en crisis tiene un enfoque preventivo, entonces el coaching tiene un enfoque anterior al preventivo. En otras palabras, el coaching permite adquirir conciencia de la posición existencial y del diseño responsable actitudinal y relacional que permitan atender y/o prepararse para las posibles crisis que determinados sucesos decididos o esperados puedan generar.

Efrén Martínez propone una fundamentación del coaching desde el punto de vista de Viktor E. Frankl y define al Coaching existencial como:

“Un tipo particular de vínculo o relación de acompañamiento que fomenta la autoevaluación, en medio de un proceso conversacional, destinado a que las personas vivan su libertad responsablemente, encuentren y guíen su vida a través de los valores que le dan sentido a la misma, alcanzando una existencia auténtica y plena... el coach acompaña al ser humano en el despliegue de los pilares filosóficos de la libertad de la

voluntad, la voluntad de sentido y el sentido de la vida, avivando sus recursos personales para ayudarlo a vivir auténtica y plenamente” (2014: p. 799).

Como puede leerse, además de elementos básicos indispensables del coaching como: relación de acompañamiento; proceso conversacional; adquisición de responsabilidad. Se suman elementos clave específicos de la visión de hombre que sustenta este modelo: valores que den sentido; libertad de la voluntad, voluntad de sentido y sentido de vida; existencia auténtica y plena como objetivo.

A lo largo de este apartado se revisaron definiciones que fueron desde las perspectivas generales de relación de ayuda hasta aquellas con cierto toque de especialidad conforme al marco teórico que sus autores eligieron para darles sentido, lo Dialógico y lo existencial.

## **1.2 Identificación de elementos comunes**

Las definiciones anteriores nos permiten reconocer la multiplicidad de perspectivas, cada una relacionada con la experiencia de quien la propone. Con la intención de generar una definición de coaching e identificar los elementos que debieran constituirlo, a continuación realizo una compilación de componentes comunes de las definiciones del apartado anterior y la proposición de nuevos elementos convenientes para la nueva propuesta desde el Personalismo Integral.

Para ello, vale considerar lo expresado por Passmore, J, Peterson, D, y Freire, T. (2013), quienes señalan que en general la definición de coaching debiera hacer referencia a su propósito (para qué es), las personas que lo usan (para quién) y la metodología (cómo se hace).

Así, para presentar los elementos esenciales del coaching en su definición comenzaré por retomar las ideas principales de las definiciones anteriores.

### 1.2.1 Qué

#### Tipo de relación identificados

- Asociación, de ayuda, de facilitación, de aprendizaje
- Asesoramiento personal
- Vínculo o relación de acompañamiento más que metodología
- Modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado.
- Relación colaborativa e igualitaria.
- Proceso de desarrollo humano.

### 1.2.2 Quiénes

- Coach: profesional que se ha preparado para realizar el proceso de coaching para poder acompañar conforme a la metodología de coaching.
- Coachee: persona que solicita y recibe el servicio de coaching, es un participante activo y voluntario en el proceso. Puede ser una en el caso de que el coaching sea individual o varias en caso de que el coaching sea de equipo.
- Patrocinador: presente sólo en casos en los que alguien más paga el proceso de coaching.

### 1.2.3 Para qué

#### Objetivos generales identificados

- Facilitar la movilidad: acompañar a una persona de su lugar actual a un lugar anhelado, en pos de objetivos deseados.
- Entrenar para la vida, facilitar el aprendizaje para la vida: significativo y transformacional.
- Generar acciones encaminadas a obtener los resultados anhelados.
- Lograr algún tipo de cambio, aprendizaje o nuevo nivel de desempeño.
- Lograr un cambio generativo a partir de la definición y logro de metas específicas.
- Incrementar la conciencia y la habilidad para actuar.
- Promover el cambio deseable y sostenido para beneficio del coachee y potenciales interesados.
- Impulsar el despliegue de las potencialidades de la personas, en orden a su plenitud.
- Acompañar en un proceso de reflexión y búsqueda para que sea la persona misma la que encuentre sus propias respuestas y soluciones.
- Alcanzar una existencia auténtica y plena.
- Desarrollar el potencial de la persona en orden a su plenitud: estimular y ampliar la conciencia, incrementar su responsabilidad, compromiso con la acción, construcción de relaciones de encuentro y oportunidades de trascendencia.

### 1.2.4 Cómo

Se han mostrado ya los elementos comunes identificados en el tipo de relación, los participantes y los objetivos, corresponde ahora una breve exposición general de la metodología. La metodología de coaching suele variar de acuerdo al estilo de cada coachee, definir sus elementos esenciales permite delimitar su marco de acción para evitar ejercer profesiones que requieren licencia para ejercerse. Para ello, Spence & Grant (2007) y a Grant et al (2010) Passmore et al (2013, p. 16) realizan una interesante descripción de la metodología general que implica el coaching:

Motivo	Metodología
Crear un cambio de comportamiento intencional. Actividad enfocada en metas, se llega a ella porque existe un problema que se quiere o necesita resolver o una meta que se quiere lograr. O bien, se requiere ampliar y desarrollar capacidades o desempeño actuales.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar los resultados deseados</li><li>2. Establecer metas específicas</li><li>3. Mejorar la motivación identificando fortalezas y construyendo auto-eficacia</li><li>4. Identificar recursos y formular planes específicos de acción</li><li>5. Monitorear y evaluar el progreso hacia las metas (comportamiento auto-regulado)</li><li>6. Modificar en base a dicha retroalimentación los planes de acción (comportamiento auto-regulado)</li></ol>

Considerando lo anterior, aunado a mi experiencia, puedo decir que el proceso de coaching consta de sesiones 6 a 12 sesiones presenciales o virtuales; con una duración aproximada de 60 minutos, pudiendo prolongarse en el caso de que se agregue a la metodología alguna estrategia, herramienta o técnica que se considere adecuada y haya sido aprobada por el coachee.

En las primeras sesiones se establece lo más claro posible los objetivos del proceso de coaching, se procura identificar la brecha entre la situación actual y la situación deseada, así como reconocer las fortalezas que apoyarán al logro y las áreas de oportunidad a trabajar.

Definir adecuadamente y de manera clara las metas del proceso será un elemento clave indispensable para dar sentido y seguimiento a las sesiones consecutivas. En caso de una variación o logro respecto a las metas establecidas se realiza una actualización del acuerdo que da sentido al proceso.

Las sesiones subsecuentes se basan en las metas establecidas para el proceso general. Se considera que en cada sesión se viven tres momentos específicos que hacen uso de ciertas competencias clave propuestas por la ICF con la intención de regular la profesión y evitar un infinito abanico de posibilidades de acción (Goldvarg, D. Y Perel, N.: 2012).

Primer momento:

- ▶ Establecer el acuerdo de coaching: habilidad de entender lo que se requiere en la interacción específica de coaching y llegar a un acuerdo con el coachee con respecto al proceso y a la relación de coaching (acuerdo por proceso y por sesión).
- ▶ Establecer confianza e intimidad: habilidad para crear un ambiente seguro y de apoyo que favorezca respeto y confianza continuos y mutuos.

Segundo momento:

- ▶ Presencia: habilidad de estar plena y completamente consciente y de crea una relación espontánea, con el coachee, empleando un estilo abierto, flexible y con confianza.
- ▶ Escucha activa: habilidad de enfocarse en lo que el coachee dice (verbal y no verbalmente), de comprender el significado de sus palabras, del contexto, de sus anhelos y de apoyarle a su autoexpresión.
- ▶ Preguntas poderosas: habilidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria para el máximo beneficio de la relación de coaching y el coachee.
- ▶ Comunicación directa: habilidad para comunicarse eficazmente durante las sesiones de coaching y de utilizar el lenguaje que tenga el mayor efecto positivo en el coachee.

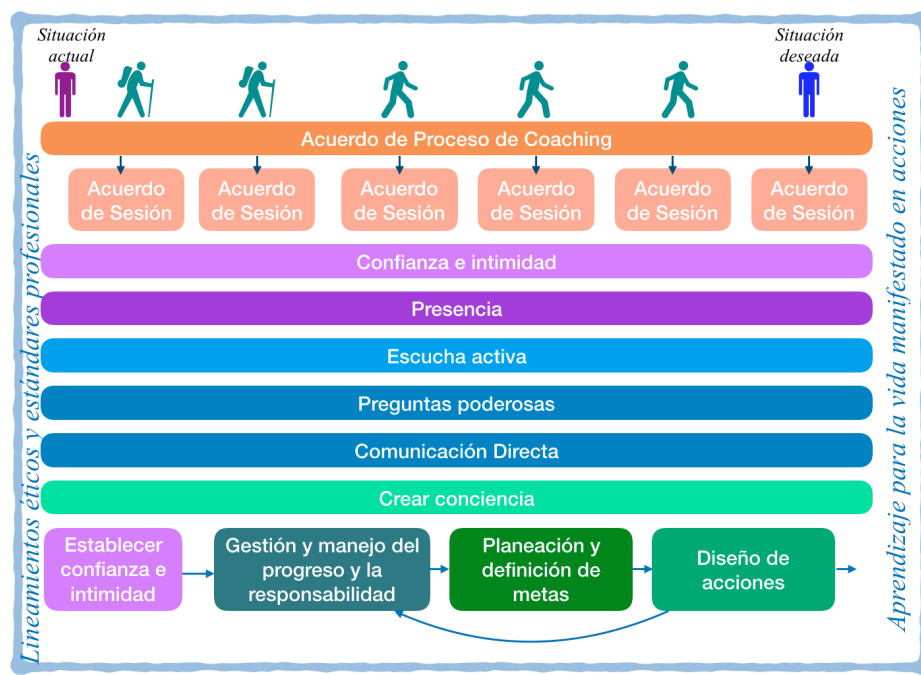
Tercer momento:

- ▶ Creación de conciencia: habilidad de integrar y evaluar adecuadamente varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al coachee a aumentar su conciencia y con ello lograr los resultados acordados.
- ▶ Diseñar acciones: habilidad para co-crear con el coachee oportunidades para el aprendizaje continuo durante el coaching, así como en situaciones del trabajo y de la vida. Implica



también la habilidad de emprender nuevas acciones que conduzcan de la manera más eficiente a los resultados anhelados previamente acordados.

- ▶ Planeación y definición de metas: habilidad de desarrollar y mantener un plan efectivo de coaching con el coachee.
- ▶ Gestión del progreso y la responsabilidad: destreza de mantener la atención en lo que es importante para el coachee y brindarle su responsabilidad de tomar acción.



### 1.3 Distinciones respecto a otras profesiones de acompañamiento

Existen diversos organismos que intentan generar consenso entorno al coaching, como es el caso de la *International Coach Federation*, sin embargo, dicha federación reguladora no tiene del todo claros los términos epistemológicos y metodológicos, padeciendo incoherencias teórico-prácticas en su modelo competencias y de certificación actual.

La anterior situación está provocando lo que Ravier (2016: 445) denomina un *intrusismo metodológico* de diversas disciplinas, cada vez más creciente y sin regulación adecuada e incluso con promoción riesgosa. Puesto que quien recibe el servicio es una persona, esta situación es digna de ser considerada pues, sin saberlo, hay un depósito de confianza en un coach que en ocasiones carece de los conocimientos adecuados para realizar cierto tipo de intervenciones, con

lo que puede confundir a los usuarios entre lo que es Coaching y alguna otra de profesión (psicología clínica, psicoterapia, consultoría, etc.).

Una de las principales distinciones del Coaching es que procura el desarrollo del potencial de las personas bajo las máximas de la libertad y del respeto incondicional del ser humano como lo hace C. Rogers y las demás terapias no directivas (Ravier, 2016: p. 291).

Sin embargo, la no directividad no basta para distinguir al Coaching de otras profesiones, pues la psicoterapia humanista también pudiera cumplir ese mismo objetivo. Además existe el riesgo de confundir la no directividad con la irresponsabilidad ética; esta circunstancia reitera la necesidad de un adecuado sostén teórico que el Personalismo Integral puede proporcionar; permitiendo tener una visión adecuada y completa de la Persona y propiciar una relación con la ética no sólo como profesión sino como parte de la experiencia personal de quienes viven un proceso de coaching: coach y coachee.

A continuación se mencionan las distinciones que suelen señalarse al momento de diferenciar al coaching de otras disciplinas, mostrando también la diferencia que a en la experiencia práctica he observado:

**Consultoría:** existe un experto en determinada área técnica que brinda asesoramiento o dirección para la solución de cuestionamientos o situaciones específicas. López Zapata et al (2010: p. 52) la definen como un servicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una persona u organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos. El trabajo del consultor surge cuando una situación es juzgada insatisfactoria, hay dificultad para comprender la realidad personal u organizacional o se identifica una oportunidad de mejoramiento y dicho trabajo termina, idealmente, cuando se ha producido la mejora esperada y se conforma por el diagnóstico, la intervención y el seguimiento.

En el caso del coaching, existe una similitud con las etapas pero es el coachee quien las realiza. El coach si bien facilita que el coachee se de cuenta de la situación actual y defina la situación anhelada; no tiene como objetivo principal dirigir ni poseer todas las respuestas, ni tampoco presenta una propuesta de intervención. Por el contrario, al procurar mantener la

premisa de que el coachee tiene o puede desarrollar los recursos necesarios alienta al coachee a desarrollar sus propias propuestas de intervención e implementarlas para movilizarse hacia el escenario deseado. Le brinda apoyo para sea el mismo coachee quien de seguimiento.

**Orientación psicológica:** la realiza un licenciado en psicología que asesora y educa en lo referente a la psicología para mejorar la comprensión de la persona.

Si bien, hasta ahora no es requisito para el Coach, es una buena propuesta para brindar un panorama más amplio y fundamentado para quien ejerce coaching.

**Psicología clínica y psicoterapia:** la realizan licenciados en psicología con especialidad o maestría; médicos con especialidad en psiquiatría; en algunos casos, personas con entrenamiento específico en cierto modelo psicoterapéutico. Evalúan la situación personal conforme a ciertas teorías, aplican pruebas psicológicas, diseñan programas terapéuticos de rehabilitación, planifican y ejecutan los programas de terapia desde un enfoque directivo o no directivo y conforme a un marco teórico específico.

Implica una ayuda clínica que busca aliviar una situación de crisis (como la intervención en crisis), psicopatología o malestar psicológico fundamentada en un modelo teórico; realizando un diagnóstico clínico con determinada metodología; proponiendo y ejecutando un plan de atención terapéutico al paciente.

En el caso del coaching se busca atender a población que se encuentra en el rango de normalidad, es decir, gozan de salud mental; si bien pudieran estar ante una crisis no están en situación crítica.

Para comprender lo anterior y atendiendo las pautas sociales y culturales de normalidad-anormalidad, puede ayudar el considerar la lista que Jahoda (cit. por Gross, R., 2007: p. 808) hace respecto a la salud mental: ausencia de enfermedad mental; capacidad de realizar introspección de uno mismo y estar consciente de qué es lo que se hace y por qué; capacidad para el crecimiento, desarrollo y autorrealización; capacidad de integrar los procesos y atributos del individuo y el logro de identidad del yo; capacidad para enfrentar el estrés; autonomía; contacto con la realidad; dominio ambiental, entendido como la capacidad para amar, trabajar y

realizar actividades lúdicas, atender relaciones interpersonales y se capaz de adaptarse y ajustares.

**Mentoring:** proceso en el cual una persona con poca experiencia aprende de otra persona que funge como modelo a seguir en cierta área. El que posee más conocimientos se los transmite al aprendiz mediante consejos, actividades en conjunto, conversaciones y seguimiento.

Desde la perspectiva del coaching, tanto coach como coachee cuentan con la misma jerarquía, en dado caso el coach es experto en la metodología del coaching pero el coachee lo es en su vida. En el proceso de coaching el coachee puede elegir mentores, diferentes a su coach, como parte de sus estrategias.

**Capacitación:** proceso que requiere de una detección de necesidades de aprendizaje o desarrollo de habilidades, la elaboración y ejecución de un programa de enseñanza que las atienda basado en un adecuado sustento pedagógico o andragógico y la evaluación que confirme se ha aprendido o desarrollado lo previamente detectado.

Aunque en coaching se busca generar espacios de aprendizaje para la vida y el desarrollo de habilidades que lleven a la consecución de los objetivos esperados, el foco principal no es educativo sino de desarrollo personal.

**Team bulding:** actividad, generalmente lúdica y ajena a las actividades laborales, que propicia el trabajo en equipo con las implicaciones que ello conlleva: comunicación, liderazgo, planeación, etc.

En coaching se busca más la toma de conciencia encaminado al incremento de responsabilidad y atención a las relaciones; sin embargo, no se busca específicamente realizar dinámicas que atiendan un tema en particular para cohesionar al equipo.

#### **1.4 Estilos de coaching**

Habiendo identificado los elementos esenciales en las propuestas actuales de coaching y sus distinciones respecto a otras profesiones. Es oportuno, conocer las opciones que existen para realizar la práctica conforme a ciertos enfoques, modelos con similitudes en el proceder y en los

objetivos. Con esta intención, se presentan a continuación cuatro maneras en las que puede comprenderse el modo de hacer coaching, a lo que denomino estilos o “escuelas”, puesto que muchos de ellos se enseñan como parte de una formación académica para ser coach.

De manera general, pueden identificarse dos intenciones al hacer coaching, que Boyatzis, Smith & Van Oosten (2019: p. 174) proponen por un lado como “coaching para el cumplimiento” en el que el coach busca facilitar el movimiento de la persona hacia un objetivo externo definido; como en el caso del coaching de negocios o ejecutivo, en el que muchas veces el coach es contratado explícitamente para que su coachee logre ciertos criterios específicos para el éxito en su vida personal o dentro de la organización. Y por el otro lado el “coaching compasivo”, como ellos lo denominan, en el que con un sentido genuino de cuidado e interés, se pone el foco en la otra persona, se provee soporte y ánimo para procurar facilitar el descubrimiento y consecución de sus sueños mediante la responsabilidad personal del desarrollo de su potencial.

Aunque hay diferentes líneas que muestran las distintas realidades del coaching, existe un esfuerzo tendiente a la unidad de la profesión que en palabras de Wilbert (cit. Por Ravier, 2016, p. 2711) es el “camino de conciencia de unidad de la profesión del coaching”. En un intento de ir marcando el camino a la unidad, se retoman en el cuadro siguiente tres estilos que propone Ravier (2016: p. 181) y un cuarto estilo propuesto por Passmore, J., Peterson, D. Y Freire, T., (2013: p.7).

Nombre del Estilo	Pragmático	Humanista	Filosófico	Psicológico
Principal ponente	Thomas Leonard, fundador en 1994 de la International Coach Federation* y la International Association of Certified Coaches	Timothy Gallwey, autor de The Inner Game John Whitmore, llevó el Inner Game a una metodología de coaching	Rafael Echeverría, autor de Ontología del Lenguaje Fernando Flores y Julio Olalla	Anthony Grant, su tesis doctoral generó la Unidad de Coaching Psicológico en la Universidad de Sidney con Michael Cavanagh En el Reino Unido, S. Palmer, A. Whyborw, P. Willis y J. Passmore formaron el Foro de Coaching Psicológico

Nombre del Estilo	Pragmático	Humanista	Filosófico	Psicológico
Antecedentes	Sistema de Coaching 5c15 de Coach Ville, hoy IAC coaching Masteries de la International Association of Coaching	The Inner Game: presente en la mente de la persona. Desempeño = Potencial - Interferencia	Filosofía del lenguaje, diseño ontológico y ontología del lenguaje	Tesis doctoral de A. Grant que examina el fenómeno de coaching
Perspectiva	Utilitarista y directiva. Su principal aportación es brindar un aspecto práctico del Coaching.	No directividad Procura la coherencia teórica, práctica y ética.	Los seres humanos son lingüísticos, por lo que el lenguaje es la clave para comprender los fenómenos humanos. Los seres humanos se crean a sí mismo en ellenguaje y a través de él. El lenguaje es generativo.	Estudio científico de la práctica de coaching; del comportamiento, cognición y emoción dentro de la práctica de coaching para profundizar la comprensión y mejorar la práctica dentro del coaching.
Objetivos	Incentivar la autoestima, motivar a la acción y desafiar al coachee para dar lo mejor de sí mismo.	Atender las distorsiones presentes en el significado de los resultados y el desempeño de uno mismo. Trabajar con la conciencia para brindar libertad y responsabilidad. Desaprender y re-aprender. Desarrollar la capacidad de elegir una vida mejor.	Generar cambios de segundo orden: transformadores. Entrenar en el ser, crear observadores diferentes para comprender-interpretar mejor su existencia desde una perspectiva ontológica de ser humano. Trabajar con el observador y el sistema.	Mejorar el desempeño en la vida laboral y personal con población normal/no clínica, fundamentada en modelos de coaching basados en propuestas terapéuticas establecidas en aprendizaje de adultos y aproximaciones psicológicas.
Coach	Consejero	Facilitador de un método creativo de aprendizaje autodirigido	Director técnico que dice cómo lograr un mejor performance. Observador de lo corporal, lo emocional y del lenguaje.	Coach-psicólogo, con comportamientos similares a un psicólogo.
Peligros potenciales	Creación de expectativas poco probables de ser cumplidas.	Falta de perspectiva ética clara.	Se sustenta en premisas teórico filosóficas incoherentes que ensalzan la irracionalidad, llevando a sus seguidores a prácticas manipulativas y dañinas.	Que exista confusión entre el estudio científico del coaching y la práctica ecléctica de coaching y psicoterapia pro personas sin bagaje psicoterapéutico.

## **2. Algunas áreas de oportunidad del coaching y su atención desde el Personalismo Integral**

Como se ha manifestado en los apartados anteriores, la falta de claridad en su definición y la amplia apertura en su proceso metodológico, hacen de la práctica de coaching una herramienta que en las manos adecuadas de un Profesional ético y bien preparado puede hacer mucho bien, pero que en caso contrario puede ser sumamente nociva al tratarse de un proceso de acompañamiento en el que el coachee brinda su confianza en el coach y lo coloca en cierta posición de autoridad moral.

Cada uno de los estilos de coaching mencionados tiene áreas de oportunidad que los hacen susceptibles a un uso inadecuado. Sobre todo, cuando quienes se sustentan como coaches no cuentan con un entrenamiento psicológico adecuado; como consecuencia de sus antecedentes y experiencias, demeritan o simplemente ignoran los problemas psicológicos que han perdurado en la persona y que no comprenden al no tener formación como psicólogos. Con lo que, si la situación del coachee proviene de una dificultad psicológica no detectada o ignorada, el proceso de coaching puede dañar más que beneficiar (S. Belgas, 2002: párr.1).

La situación se agrava cuando se agrega el toque meramente deportista en el que se buscan respuestas simples y resultados rápidos, confundiendo a la persona con una máquina que con mero entrenamiento está llamada a dar máximos resultados; cuando a pesar de reconocer la necesidad de derivación de la persona con otro profesional se continua intentando solucionar a nivel de comportamiento; y cuando a partir del desconocimiento de la dinámica psicoterapéutica se emplea de manera inadecuada la alianza terapéutica creada.

Lo anterior, muestra la necesidad de distinguir la diferencia entre un “problema ejecutivo” que puede ser entrenado para funcionar efectivamente y un “ejecutivo con un problema” a quien le resultará mejor la psicoterapia; de lo contrario, el coaching puede crear profundos problemas psicológicos que sólo pueden ser atendidos con psicoterapia (S. Belgas, 2002: párr.5).

Con la intención de procurar una regulación de la actividad del coaching a nivel global, se fundó la *Internacional Coach Federation*, que procuró desarrollar estándares éticos y lineamientos para favorecer el crecimiento y la credibilidad de la profesión. Propone que el coaching consiste en trabajar junto al cliente en un proceso creativo y estimulante, que le sirva de inspiración para

maximizar su potencial personal y profesional (*Goldvarg, 2013: p. 29*). La realidad es que, desafortunadamente, no ha logrado su objetivo; el coaching aún carece de una adecuada regulación, convirtiéndose en una especie de espacio en el que pueden realizarse experimentaciones con la intención de ayudar a la mejora continua de la persona pero sin sustento teórico ni supervisión.

Conviene mencionar que algunas de las condiciones actuales del coaching requieren su atención desde una perspectiva diferente a la que este trabajo pretende; como lo es la falta de regulación profesional por instituciones sin fines de lucro que vigilen el adecuado y ético ejercicio de quienes se denominan coaches.

Se espera que esta propuesta de marco teórico y metodológico pueda contribuir a posteriores propuestas en las que se realicen aportaciones pertinentes en materias reguladoras y otras de índole distinta para el adecuado y pertinente ejercicio del coaching.

Continuando con la revisión de las áreas de oportunidad, Useche, M.C. (2004: p. 130) señala que los fundamentos gnoseológicos del coaching son empiristas, basándose en meras aseveraciones; sin criterios de verdad través de los cuales se expliquen los fenómenos, generando una falta de carácter científico en la verificación de sus postulados. Los coaches suelen trasladar técnicas que han logrado éxito en otros ámbitos profesionales sin fundamentar el por qué dicho enfoque ecléctico es adecuado y pertinente.

Considerando anteriormente expuesto, aunado a mi experiencia como coach y como facilitadora de procesos de certificación; a continuación menciono tres áreas de oportunidad del coaching que requieren su atención por medio de una perspectiva de la persona más completa y un sustento teórico que de sentido a la metodología de coaching.

## **2.1 Carencia de modelo antropológico y consecuente predominancia de la subjetividad del coach**

La mayoría de las ofertas de formación o certificaciones, así como la bibliografía disponible para quienes quieren convertirse en coaches ofrecen explicaciones de cómo realizar ciertas técnicas, herramientas y estrategias sin una justificación del por qué son adecuadas para la persona.



En algunos casos, el uso de ciertas técnicas terminan generando un modelo de persona fraccionado, enfocándose más en el hacer y tener o proponiendo ser un “ser” sin definición clara. Si bien las técnicas propuestas se basan en la perspectiva que el autor tiene de la persona, me parece hasta cierto punto irresponsable no clarificarla; saber cómo será visto el coachee como persona debería ser un elemento a considerarse para elegir con quien establecer la asociación de colaboración que se establece en el coaching.

La falta de un modelo antropológico filosófico objetivo abre la opción a que, como se mencionó anteriormente, el coach se sienta con la supuesta libertad de elegir lo que a su consideración más conviene para el coachee.

Si bien, un proceso de coaching debe establecerse conforme a los acuerdos generales pactados en las primeras sesiones, lo cierto es que al ser dos personas las implicadas en el proceso ambas perspectivas del mundo, de sí mismos, de los otros y de lo otro se ven inmersas en el espacio de acompañamiento, y esto debe ser considerado. La autoridad moral que el título de coach ofrece, aunque no quiera reconocerse, genera cierto nivel de influencia sobre el coachee que deriva en la filtración de paradigmas sobre lo que implica ser persona provenientes del coach. Si dichos paradigmas no son adecuados, sobre todo cuando se basan en lecturas de autoayuda infundadas o con aproximaciones antropológicas relativistas, individualistas, fragmentadas o de otro tipo, terminan haciendo mucho daño al desestabilizar la integridad y unidad del coachee.

Otro aspecto a considerar en este rubro es que la falta de un modelo antropológico filosófico dificulta identificar con claridad la situación actual del coachee desde una perspectiva integral. Aunque en coaching se tiene la premisa de no diagnosticar clínicamente hablando, la realidad es que para poder establecer la brecha entre la situación actual y la situación anhelada, se requiere tener claridad respecto a los elementos a considerar y así poder realizar un adecuado acompañamiento que no caiga en técnicas mecanicistas que propongan soluciones superficiales a corto plazo o que atiendan la parte evidente del problema sin reconocer el origen del mismo.

Sin sustento teórico, la subjetividad del coach sumada a su “buena intención de ayuda” puede llevarle a realizar prácticas eclécticas de técnicas aisladas de su contexto terapéutico o teórico adecuado ocasionando consecuencias nocivas para la persona; sobre todo cuando las técnicas son

de índole psicoanalítico o psicoterapéutico y el coach que las realiza no cuenta con la preparación/formación adecuada para realizarlas. Una prueba contundente de que el fin no justifica los medios; los medios deben ajustarse al fin y el fin debiera estar clarificado conforme a un adecuado modelo antropológico filosófico.

En última instancia, sea que el coaching se emplee sólo para obtener resultados planeados o como una herramienta para acompañar a la persona a su realización plena, en ambos casos el coach debe tener claro el destino hacia donde lo acompaña desde una perspectiva integral clara y objetiva, por lo que la propuesta se fundamenta en la auto-teleología como el eje que de sentido a las acciones que permitan ir de una situación actual a una situación anhelada; considerando los elementos que constituyen la definición de Persona propuesta por el personalismo, fomentando la integralidad de dichos elementos y la trascendencia por medio de la acción.

## **2.2 Directividad disfrazada de no directividad**

En coaching se parte de la idea de que el coach no dirige a su coachee; autores como L. Ravier sustentan esta característica como la razón del “verdadero coaching”. Sin embargo, al ser dos personas las que se implican en este proceso, resulta ingenuo considerar que no se filtra cierta perspectiva que da “dirección indirecta” al proceso.

Desde el momento en que se establecen premisas como el “reconocer que el coachee tiene las respuestas” se puede observar cierta dirección, en este caso, a dirigir al coachee a que genere una respuesta.

Aunque la no directividad en este sentido, se relaciona más con el hecho de que el coach no elija directamente hacia dónde ir en el proceso; lo cierto es que al ser persona, su biografía, su historia y los diversos elementos de su existir, actuar y relacionarse se ven inmersas en el proceso.

Por tanto, desde la nueva perspectiva que se propone, se busca reconocer y aprovechar las implicaciones de los diversos elementos personales tanto del coach como del coachee, buscando alinearlas con una perspectiva de realización objetiva desde un marco antropológico adecuado que de dirección al proceso hacia la plenitud de la persona. Y no sólo intentar acompañar sin un

“norte” o una supuesta “mente en blanco” imposible de suceder en el coach por el simple hecho de ser persona.

### **2.3 Ausencia de marco ético**

Si bien existen propuestas de ciertos organismos para establecer lineamiento éticos, se enfocan más en la práctica del servicio que en la metodología<sup>2</sup>. Como probablemente pasa en otras profesiones, al ser el coach juez y parte de la implementación de los aspectos éticos; tanto las características de su servicio, la manera en que implementa la metodología así como la elección de técnicas quedan a su consideración. Aunque esto es signo de alarma para diversas profesiones, en el caso del coaching la falta de claridad de lo que sí es y no es coaching abre aún más el espectro de herramientas de aplicación irresponsable provenientes del mundo del deporte, los negocios, la psicoterapia, etc.

Sumado a lo anterior, la perspectiva del coach suele ser la que determina si las acciones del coachee son éticamente correctas o no, pudiendo terminar alentando decisiones, comportamientos o acciones éticamente incorrectos. Esta situación puede verse manifestada en un dicho que he escuchado en varias ocasiones en círculos de formación de coaches que dice “nada es bueno ni malo, pero todo tiene sus consecuencias”. Esta frase genera una perspectiva del coach en la que se fragmenta la responsabilidad, la libertad y la acción. Pareciera que existe un mal entendido temor a “juzgar” las cosas, provocando una prohibición a todo aquello que pudiera poner una “etiqueta”; incluyendo, lamentablemente, la evaluación ética.

La nueva propuesta implica como parte del itinerario del coaching formar la conciencia en torno a referencias objetivas de verdad, bien y belleza; que al contar con significación trascendente permiten que la persona, a partir de la expresión de dicha referencia por medio de su conciencia, logre un dominio particular sobre su voluntad, elección y acción.

Para K. Wojtyla, los valores morales son cualidades inherentes a las acciones y a las persona que las realizan; mediante las buenas acciones, el ser de la persona se va perfeccionando antológicamente (2010; p. 20). Será la ética, la mejor fuente de apoyo para que el coach

---

<sup>2</sup> Pueden verse los lineamientos propuestos por la International Coach Federation su página web o en el apartado de Código ético y estándares profesionales de la ICF del libro de Damian Goldvarg (2012; p. 239-244)

promueva un espacio de dirección interior que genere juicios, rectos y motivados, referentes al bien moral:

“...otro puede juzgar más fácilmente una determinada cuestión mía, con objetividad, mientras que a mí mismo, por el fuerte compromiso afectivo que tengo conmigo, se me hace difícil llegar a una visión objetiva. Sucede muchas veces que otra persona entiende mejor que yo mi situación, mis posibilidades y mis deberes; los entiende mejor que yo mismo” (Wojtyla, K. 2019: p. 28)

Por lo tanto, en coaching se buscará generar un espacio de dirección interior en el que se ejercite la ética de manera personal por medio de la formación de la conciencia del coachee, discerniendo los juicios sobre lo que es bueno o malo, permitiendo que el coachee descubra personalmente sus motivaciones hacia el bien o el mal moral de sus acciones y alineando dichos motivos hacia aquello que promueva su perfectibilidad y, consecuentemente, su auto-realización.

### **3. Propuesta de Coaching basada en el Personalismo Integral**

Como se ha expuesto en los apartados anteriores, el Coaching en la actualidad carece de una definición consensuada; al no saberse con claridad lo que sí es y lo que no es coaching su práctica no está regulada, y ante la falta de un marco teórico antropológico filosófico definido se realizan intrusismos metodológicos de diversas disciplinas, en detrimento de la buena reputación del coaching como profesión seria y con miras a adquirir rigor científico. Aunado a lo anterior, el intrusismo metodológico provoca un creciente eclecticismo que disfrazado de “buenas intenciones” genera daños psico-socio-emocionales en el coachee.

Considerando lo anterior, se propone desarrollar un marco teórico desde el Personalismo Integral, como rama de la Antropología Filosófica, que permita dar sentido a la práctica de coaching y le permita distinguirse como relación de acompañamiento con fundamento adecuado y objetivos específicos.

El Personalismo Integral brinda al coaching una refrescante e integral noción de la persona, que permite atenderla de manera más completa; un valioso hilo conductor en la autoteleología, que da sentido y dirección a las acciones; y una trascendente perspectiva de la acción como medio de

manifestación y realización de la persona, que permite vivir la libertad y responsabilidad como vivencia co-creativa trascendental que lleva a la plenitud y a la autorrealización personal.

### **3.1 Perspectivas antropológicas en coaching**

Para poder construir una nueva propuesta, a la par de la revisión analítica de las definiciones en la literatura correspondiente se buscaron propuestas de coaching con marcos teóricos fundamentados en la antropología filosófica. Se encontraron opciones afines en el Coaching Dialógico de Susana Alonso y su equipo de colaboradores de la Universidad Francisco de Vitoria (2013) y el Coaching Existencial basado en los principios de Viktor E. Frankl del Dr. Efrén Martínez Ortiz (2014).

Al revisar la propuesta del Dr. Martínez, se encontraron interesantes bases antropológicas y filosóficas que Viktor Frankl aportó a ciertas disciplinas de relación de ayuda (merecedoras de un posterior análisis); sin embargo, dada la extensión solicitada para el presente trabajo y la tendencia psicoterapéutica de la Logoterapia percibida en dicha propuesta que podría generar confusión, se tomó la decisión de enfocar el análisis en el Coaching Dialógico.

Así, la revisión de la propuesta de Susana Alonso y su equipo, aunada a mi experiencia como coach y formado de coaches, fungieron como detonantes para desarrollar la siguiente perspectiva teórica con la intención de contar con un adecuado marco teórico desde el Personalismo Integral, y con ello, brindar referencias lo bastante claras y significativas como para que los sujetos implicados (coach y coachee) puedan tomar decisiones y dar sentido y propósito a la metodología de coaching; orientar objetivamente los elementos subjetivos; permitir elegir herramientas, técnicas y estrategias adecuadas.

Después de revisar la perspectiva del Coaching Dialógico se observó su afinidad con la Antropología Filosófica Personalista en cuanto a ciertas notas fenomenológicas de la persona. Sin embargo, al brindar demasiada atención al aspecto relacional (de ahí su nombre), enfocándose en la interpretación de la realidad del coachee y la realidad que le rodea en relación a sus fines; al definir a la persona como un ser que ha de desarrollar y potenciar su identidad y capacidades en la relación constructiva y dialógica con la realidad, con los demás y con el

mundo (2013: p. 20); puede observarse que aunque existe afinidad en el ámbito personalista, existe distinción respecto al acercamiento del Personalismo Integral, situación que se mostrará a continuación al revisar el punto de partida y las premisas fundamentales.

### 3.2 Punto de partida y premisas fundamentales

Analizar el punto de partida y las premisas fundamentales del coaching Dialógico y de la propuesta de Coaching desde el Personalismo Integral, permitió sentar las bases sobre las que se desarrolla esta nueva perspectiva teórica.

En el caso del Coaching Dialógico se parte del asombro o la capacidad originaria de maravillarse.

La nueva propuesta, aunque tiene cierta similitud con la del coaching dialógico al implicar apertura a la experiencia, coloca su fuente originaria en la experiencia integral.

Probablemente el término de asombro puede relacionarse más con el término de “experienciar” propuesto por el Dr. Burgos (2018: p. 56), término que se emplea cuando la expresión “experimentar” tiene una connotación de búsqueda de algo nuevo y distinto, que no siempre es el caso de la experiencia.

En el siguiente cuadro se pueden distinguir las diferencias entre una perspectiva y otra:

Coaching Dialógico		Propuesta de Coaching basado en Personalismo Integral
Punto de partida: actitud ante la realidad y medio de acceso a experiencias plenamente humanas	Disposición originaria del asombro: ser capaces de maravillarse ante todo lo que compone la realidad de la que la persona misma forma parte.	Experiencia Integral: recíproca interrelación entre la dimensión objetiva y subjetiva. Reconoce al experimentar el mundo exterior, la persona se experimenta simultáneamente a sí misma.

	Coaching Dialógico	Propuesta de Coaching basado en Personalismo Integral
Frase clave	Aristóteles: “Todos los hombres desean por naturaleza saber” (cit. Por Alonso, S. 2013: p. 188)	Karol Wojtyla: “Todo agente actúa en razón de un fin” (1976: p. 1) “El hombre nunca experimenta nada externo a él sin que, de alguna manera, se experimente simultáneamente a sí mismo” (2014: p. 31) “La acción constituye un momento privilegiado de revelación de la persona, que nos permite analizar muy adecuadamente su esencia y comprenderla de la manera más completa” (2014: p. 42)
Autores de referencia	Martín Buber, Gabriel Marcel, Emmanuel Lévinas, Emmanuel Mounier, Alfonso López Quintas	Karol Wojtyla, Jose Manuel Burgos Edith Stein Emmanuel Mounier

Como se observa, Susana Alonso y sus colaboradores proponen que el origen del Coaching se encuentra en el deseo de saber del que habla Aristóteles al indicar que de dicho deseo natural proviene un “dinamismo propio, una finalidad, un objeto que lo colma, y que en ese saber está implícita toda la riqueza del alma racional”(2013: p.188), derivándose las siguientes premisas:

- 1) La relación del hombre con la realidad es intencional, no con un dato, sino con una realidad plena de sentido, aunque dicho sentido no sea por sí mismo evidente ni conocido ni agotable. Por ello, siempre nos dirigimos hacia algún sitio, aunque no tengamos claros de antemano todos los elementos del viaje, implicando con ello que tenemos la intención de dirigirnos hacia cierto lugar y de poner los medios necesarios para lograrlo (Alonso, S., 2013: p.189).

En el caso del Personalismo Integral, el hombre entra en contacto con la realidad, con el mundo que le rodea y con él mismo a través de la experiencia integral; lo que implica una interacción consciente con la realidad y una actividad significativa, que se da en la acción y a través de la acción. Al ser una continuidad entre la persona y su acción, todo se experimenta a través de la acción y toda acción es, en cierto sentido, experiencia. Así, al acontecer, experimento lo que acontece, que pasa a formar parte de mi identidad (Burgos, J.M., 2018: p. 56).

- 2) La dimensión racional es la propiamente humana, aquella que caracteriza su condición y que explica cumplidamente la constante insatisfacción por lo ya alcanzado, la relación con la

realidad no se limita a alcanzar, disfrutar o poseer un aspecto de la misma (Alonso, S., 2013: p. 189).

La nueva propuesta considera que la experiencia integral no es una “actividad intelectual que el sujeto contempla desde la barrera de su yo protegido” (Burgos, J.M., 2018: p. 57); sino que todas las diversas dimensiones de la persona al propiamente humanas se ven implicadas. Por ello, la experiencia integral se capta unitariamente por la inteligencia y los sentidos, sin dejar a un lado todas las demás dimensiones. Puesto que quien experimenta es la persona, experimentar es un hecho personal que involucra a toda: cuerpo, sentidos, emociones, inteligencia, corazón, espíritu. De aquí el adjetivo “integral”.

Un punto de coincidencia es el que la relación con la realidad no es limitada al disfrute o posesión pues, en palabras de Burgos, J.M. al tener un carácter global, la experiencia integral, “nos afecta como sujetos pues nos implica porque somos nosotros mismos interactuando con lo existente y como consecuencia, evolucionando, cambiando, retrocediendo o progresando, madurando o envejeciendo” (2018: p. 57).

3) Es propio del modo humano buscar un fundamento racional que justifique nuestras afirmaciones y así ordenar sistemáticamente el conocimiento que tenemos de la realidad generando: saberes articulados racionalmente justificados y desarrollados conforme a una metodología adecuada (Alonso, S., 2013: p.190).

Si bien en el Personalismo Integral se identifica que la persona conoce como sujeto único y unitario que involucra todas sus características personales y sus potencialidades cognitivas; también se distingue que para pasar de la experiencia al conocimiento es necesaria la comprensión. Comprender es transformar la experiencia vital (fuente originaria) en conocimiento explícito que puede ser analizable, interpretable, expresable y transmisible, es decir, implica objetivar la experiencia en formulaciones cognoscitivas explícitas que permitan sean compartidas: intersubjetivizadas, expresadas y comunicadas (Burgos, J.M., 2018: p. 72).

4) El deseo de saber legitima al asombro como punto de partida para todo esfuerzo humano netamente intelectual. Todo anhelo de explicación de la realidad invita a vivir un constante



asombro como actitud básica con la que acercarse a uno mismo y al conjunto de la realidad. Como fundamento del modelo del Coaching Dialógico, el asombro consta de 3 momentos (Alonso, S., 2013: p.190 y 230):

- La sorpresa inicial que implica permitirse admirar y disfrutar.
- El preguntarse para querer comprender qué y cómo es aquello que produce tal admiración por conocer sus elementos.
- La respuesta experiencial que permite comprender mejor la realidad porque recupera la unidad del conjunto gracias a darle un sentido y no sólo un uso.

En el caso de esta nueva propuesta, la experiencia integral, y su íntima relación con la acción, la coloca como fuente originaria y fundamento del coaching. Puesto que mana continuamente y sin detenerse; para ser comprendida requiere de los siguientes momentos (Burgos, J.M., 2018: p. 71-88):

- a) Simplificar y estructurar la experiencia, a lo que se denomina inducción; implica brindar unidad de sentido por medio de un proceso cognoscitivo que consiste en captar, a partir de la multiplicidad y complejidad de determinados hechos, su sustancial identidad cualitativa. Permite la generalización, estabilización y consolidación de la experiencia para dar sentido al fijar significados (unidades de significado con contenido sensible e intelectual) para comprender.
- b) Disfrutar de la experiencia, sacar todo su fruto posible, llamado indagación o exploración: retornar a la experiencia desde la inducción para ampliar, precisar y mejorar los contenidos de la comprensión. Permite contrastar datos, incrementar la experiencia, investigar la existencia de nuevas unidades de significado y, en un momento dado desde el coaching, generar nuevas unidades de significado para beneficio del coachee desde su propia experiencia.
- c) Interpretar la experiencia: aclarar lo dado en la experiencia y lo fijado a través de la inducción y la exploración; reconociendo el misterio del mundo y la comprensión limitada de la persona. Conforme a la complejidad de la experiencia la interpretación tiene grados e intensidades; está íntimamente relacionadas con la persona que la realiza como responsable y

autora el proceso cognitivo, sujeta a espacio y tiempo, además de sus características particulares.

En este sentido conviene remarcar que la interpretación es sólo una de las dimensiones de la comprensión; necesaria pues en el análisis de la acción humana existen tantos elementos implicados que se requiere tomar partido para poder llegar a un resultado mínimamente inteligible y concluyente. Lo que significa, que dado que no somos capaces de alcanzar conocimientos completamente objetivos, siempre hay (aunque mínima) una dosis de interpretación. Así, puesto que quien conoce es la persona humana, el conocimiento implica siempre una dimensión objetiva y una dimensión subjetiva (interpretación, presupuestos, prejuicios, contextos, etc).

Situación en la que sin lugar a dudas encontramos al coaching, al llevar implicadas preguntas misteriosas como “¿quién es la persona? ¿que es ser? ¿qué es la realización y la plenitud? Etc.” Lo que deriva en interpretaciones que conducen a específicas y peculiares perspectivas que dan respuestas a esas interrogantes y que están siempre presentes en las relaciones interpersonales. Por tanto, tener claridad al respecto y poder comunicarlo a quien recibirá un servicio bajo dicha perspectiva debiera ser parte del modelo de coaching desde el personalismo integral. Esto brindaría la libertad de elegir si la visión de persona del coach es benéfica y éticamente correcta para el coachee y su proceso.

d) Expresar, transmitir y comunicar los conocimientos adquiridos: gracias a la comprensión se llega a la intersubjetividad, en la que se comparten las unidades de significado entre los implicados. Gracias al reconocimiento de las unidades de significado y al lenguaje, el coaching puede realizarse; siendo la principal labor del coach comprender lo mejor posible las unidades de significado propuestas por el coachee pues serán el vehículo que propicie el encuentro.

Conforme a estas premisas se puede ver que el proceso de coaching puede ser el espacio de reflexión en el que se comprenda lo que implica ser persona y se aliente la toma de conciencia plena de las experiencias integrales, para que a partir de su comprensión y comunicación se

promueva la apropiación de la libertad y responsabilidad que implica ser y hacer en el “viaje” de la vida. Por ello, se tomó la decisión de desarrollar una perspectiva teórica que tenga la experiencia integral como punto de partida, la auto-teleología como hilo conductor del itinerario de coaching y la acción como medio para la autorrealización.

### **3.2 Perspectiva antropológica**

El análisis de las premisas anteriores demuestra la importancia de tener claridad respecto a la perspectiva que se tiene de la persona. Máxime, en el caso de una actividad que implica una relación interpersonal, en la que los implicados requieren tomar conciencia de su doble actuar como objetos y sujetos de conocimiento.

Para el Coaching Dialógico la persona es un sujeto capaz de asombrarse ante la realidad porque necesita descubrir en ella las pistas que respondan a su anhelo de sentido); tiene la capacidad de dejarse interpelar por la realidad para plantearse las preguntas más radicales que la propia realidad ni responde ni puede responder por sí sola y puede descubrir las respuestas que le conducen en la dirección adecuada; es un ser relacional que, consciente de sí misma y de su identidad, vive en disposición de apertura para la comprensión del mundo y de sí misma en relación con él (Alonso, S., 2013: p. 197 y 232).

Esta propuesta señala al diálogo auténtico como la manera en que se produce un encuentro entre dos personas que ponen en juego todas sus dimensiones y capacidades; se da y se recibe convicciones, experiencias, vivencias y valores; más, pone énfasis en la capacidad de asombro y de permitirse interpelar, así como la relacionalidad y disposición de apertura. Aunque el modelo considera lo afectivo y, en cierta medida lo espiritual, se nota una preponderancia a lo intelectual y relacional (Alonso, S., 2013: p. 238).

Desde el Personalismo Integral, la persona es un ser digno en sí mismo que necesita entregarse a los demás para lograr su perfección; es dinámico y activo; capaz de transformar el mundo y de alcanzar la verdad; es espiritual, corporal, poseedor de una libertad que le permite auto determinarse y decidir en parte no solo su futuro sino su modo de ser; está enraizado en el mundo de la afectividad y es portador y está destinado a un fin trascendente (Burgos, J.M., 2013: p. 37).

Como puede observarse, la perspectiva antropológica del Personalismo Integral es más amplia e integral, busca considerar los elementos clave de la persona, dotándola al mismo tiempo de capacidades más allá de la mera interpelación.

Desde esta perspectiva, la metodología de coaching debe alinearse con todo lo que la persona requiere:

- ✓ Considerar su llamado a la trascendencia, libertad y donación.
- ✓ Atender y cuidar éticamente su ser personal (espiritual, corporal, afectivo y psicológico) y su ser social-relacional (Otro, otros y lo otro).
- ✓ Reconocer su dignidad; dinamicidad e íntima relación persona-acción.
- ✓ Identificar y promover su capacidad de transformar el mundo y alcanzar la verdad.
- ✓ Incrementar la responsabilidad a su autodeterminación y su participación activa en la co-creación de su futuro y su modo de ser.

### **3.4 Teleología y Auto-teleología como hilo conductor**

Comprender a la persona desde una perspectiva más amplia e integral en la que existe una vocación a la trascendencia, la libertad y la donación que se manifiesta mediante la acción.

Permite encontrar una relación entre el Personalismo Integral y una de las principales características del coaching: el llamado a la acción.

Así, puesto que el elemento esencial que da sentido a un proceso de coaching es el acuerdo en el que se establecen los objetivos a atender y es el llamado a la acción una de sus características distintivas, será la teleología el hilo conductor de esta perspectiva teórica.

Los motivos por los que esta propuesta se basa en la teleología como hilo conductor son los siguientes:

Primero, puesto que el coaching se caracteriza por el establecimiento de metas como columna vertebral del proceso y de cada sesión, me parece conveniente comprender las implicaciones de dichas metas desde la ciencia del fin o de la meta que es la teleología. Al respecto, José Antonio Oliver (1988) señala que los fines de las cosas constituyen un saber; por lo que, si se mira hacia

el fin los medios se ponen en su sitio, pero, cuando no se mira hacia el fin, los medios se pueden convertir en fines.

Además, retomando a Aristóteles, indica una frase íntimamente relacionada con el Coaching “el fin es importante pues es lo primero que se proyecta y lo último que se logra”. En efecto, en coaching se busca establecer ese “fin anhelado” que dará sentido y coherencia a las decisiones y acciones para llegar a lograr-experimentar lo anhelado que fue planteado al inicio del proceso. Oliver indica que es gracias a los fines que la persona puede dejar a un lado un medio que es más atractivo en primera instancia que el fin; de lo que se derivan acciones con sentido conforme al proyecto del fin. Que en sentido inverso nos permitiría comprender las huellas que hemos dejado en nuestra historia que dan sentido a nuestro momento actual.

Considerando lo anterior y puesto que el coaching implica el diseño e implementación de acciones para lograr un fin, éste fin requiere ser lo más adecuado posible para evitar propiciar el beneficio y evitar el daño al coachee, siendo así que la antropología se convierte en teleología al describir posturas provisionales del hombre, volviendo al hombre en una tarea para sí mismo y reconociendo su grandeza conforme a los fines que se proponga.

Segundo, respecto a este asunto teleológico, Ravier (2016: p. 182) considera que en coaching siempre hay objetivos claramente definidos hacia los cuales el cliente manifiesta interés consciente de querer conseguir, y el objetivo del Coach es acompañarle mediante un proceso no directivo<sup>3</sup> para facilitar que la persona consiga esos objetivos de la manera más eficiente posible, pero siempre desde sí mismo como persona.

Respecto a dichos objetivos, señala que las personas somos teleológicas, entendiendo con ello que nos movemos permanentemente por y hacia objetivos tangibles e intangibles, de manera más o menos consciente, dando con ello sentido trabajar en coaching con los objetivos que el coachee manifiesta querer conseguir. Sin dichos objetivos, el Coaching no sería posible pues se caería en procesos pseudo-psicoterapéuticos que no son objeto ni función del Coaching en sí mismo.

---

<sup>3</sup> Se atribuye dicho nombre a lo que Carl Rogers denominó Psicoterapia no directiva y que posteriormente intercambió por Psicoterapia centrada en la persona.

Tercero, si como señala K. Wojtyla, “todo agente actúa en razón a su fin” y el coaching convoca a la actuación en torno a ciertos fines, entonces se requiere de comprender qué hace que el agente actúe; cuáles son las razones para sus fines y qué implica dicha acción para quien actúa. A lo que se suma la necesidad de comprender las implicaciones de las diversas estructuras de la persona que dan sentido a la relación persona y acción.

Las valiosas aportaciones realizadas por Karol Wojtyla y el Dr. Juan Manuel Burgos al respecto, sustentan que esta propuesta sea conforme al Personalismo Integral, eligiendo como hilo conductor los tres tipos de auto-teleología que Karol Wojtyla propone en *La trascendencia de la persona en la acción y la auto-teleología del hombre* (1976): del límite, del objetivo y del fin. Mismas que a continuación se desarrollan integrando los elementos teóricos a considerar.

#### **3.4.1 Auto-teleología del límite: existencialmente adecuada al hombre como que actúa, existe y se relaciona**

Si es la persona quien atañe el proceso de coaching y también lo es quien otorga y recibe el servicio; conviene comenzar por asimilar que la definición de persona aplica como condición del coachee y como condición de del coach. Es decir, resulta un requisito indispensable reconocer la situación y posición existencial del coach y coachee como personas existentes y actuantes en el mundo, que por ser, estar y relacionarse con y en el mundo tienen la necesidad de emitir ciertos juicios que surgen de su ser personal.

Como coach, se requiere considerar a la persona conforme a los siguientes elementos, no limitativos:

Persona como ser	Cualidades implicadas	Facultades implicadas
Existente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad</li> <li>• Dignidad</li> <li>• Don y misterio</li> <li>• Condición por naturaleza humana</li> <li>• Unicidad, concreción, irrepitibilidad e irremplazabilidad</li> <li>• Singularidad</li> <li>• Subsistencia del ser personal</li> <li>• Intimidad y subjetividad</li> <li>• Unidad e integralidad: Corporal, Afectiva, Psicológica y Espiritual, Yo Personal.</li> <li>• Moralidad</li> <li>• Espacial y Temporal</li> <li>• Biografía</li> <li>• Objetivación y subjetivación</li> <li>• Relacionalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia y autoconciencia (memoria)</li> <li>• Autodependencia</li> <li>• Autoposición</li> <li>• Autodominio</li> <li>• Imagen teleológica - cuadro axiológico</li> <li>• Corporeidad</li> <li>• Afectividad: sensibilidad y tendencias; emociones y sentimientos</li> <li>• Inteligencia</li> <li>• Afectividad espiritual: corazón</li> <li>• Libertad</li> <li>• Voluntad</li> </ul>
Actuante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamicidad</li> <li>• Interiorización y exteriorización</li> <li>• Naturaleza cerrada: inmanencia del pasado y presente, condensación de historia en el momento actual, valoración de lo logrado.</li> <li>• Naturaleza abierta: presente abierto al futuro, exigencia a la decisión y el reconocimiento propio.</li> <li>• Relación persona-acción</li> <li>• Voluntad</li> <li>• Moralidad</li> <li>• Complementariedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referencia objetiva al bien, la verdad y la belleza y capacidad de alcanzarlas</li> <li>• Juicio de valor</li> <li>• Acto de Voluntad</li> <li>• Voluntad de sentido</li> <li>• Libertad personal</li> <li>• Capacidad de transformar al mundo</li> <li>• Autodominio</li> <li>• Trascendencia horizontal y vertical</li> <li>• Autodeterminación-auto-teleología</li> <li>• Donación</li> <li>• Auto-realización: Plenitud, trascendencia</li> </ul>

Relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia Integral</li> <li>• Niveles: el Otro, los otros y lo otro.</li> <li>• Direcciones: recepción e influencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción</li> <li>• Indagación y exploración</li> <li>• Interpretación</li> <li>• Intersubjetivación, Expresión y Lenguaje</li> </ul> </li> <li>• Encuentro, asombro y donación</li> <li>• Espiritualidad y religión</li> </ul>
------------	--	--

Las cualidades y facultades anteriores se han clasificado de esa manera con fines de comprensión, por lo que funcionan bajo los mismos principios que el conjunto de las dimensiones del ser personal del Dr. Juan Manuel Burgos: no residen en ninguna parte, por lo que no se puede indicar específicamente el lugar donde se encuentran; son entidades interdependientes, tienen cierta separación y expresión propia, pero nunca existen por separado (cit. por Mollinedo, Burgos, J.M. (Ed), 2011: p. 114).

Por lo tanto, es responsabilidad del coach considerar que todas y cada una de las cualidades y facultades anteriores conviven interrelacionadamente en la persona; siendo así que es la persona, y no sus dimensiones, la que existe, actúa y se relaciona.

La clasificación presentada busca reconocer en la persona los diversos elementos que le permitan al coach contemplar y asombrarse ante el don y misterio que significa la persona y al coachee asombrarse y comprenderse para organizar mejor su experiencia y con ello poder comunicarla con mayor claridad.

En este sentido, la experiencia me permite decir que el mero hecho de presentar un modelo antropológico al coachee es un paso fundamental y facilitador del aprendizaje sobre sí mismo y de la adquisición del compromiso para vivirse como don, tarea y fin. El coaching es, entonces, una herramienta que pone al alcance de las personas conocimientos propios de la antropología filosófica personalista que les permita encontrar o retomar el sentido de su existencia, acción y relación.



### **3.4.2 Auto-teleología del objetivo: hacia lo que la persona tiende en última instancia a través de lo que se propone y hace.**

Si uno de los elementos esenciales del coaching es trabajar mediante el diseño y realización de acciones para alcanzar determinadas metas para alcanzar un fin; es necesario tomar en cuenta a la teleología, entendida por Karol Wojtyla como principio de la causalidad final, del griego “telos”(fin). Una de las cuatro fuentes aristotélicas de comprensión de la realidad a la que K. Wojtyla incluye en la interpretación de la acción o praxis humana y de la moralidad (1976: p. 2).

Aunque desde el punto de vista praxiológico no parecen existir razones para dudar de la teleología como principio de interpretación, se ha cuestionado desde la ética como principio suficiente de interpretación de moralidad. Ante la reducción a la utilidad que le dio el utilitarismo, Kant buscó defender la esencia de la moralidad humana y al mismo tiempo la trascendencia de la persona humana, que no sólo se realiza dentro de los límites de la moralidad humana; mientras que la fenomenología permitió una visualización cognitiva de la trascendencia del hombre en la dimensión ética de su acción y su existencia; permitiendo percibir y expresar en nuevas categorías filosóficas la trascendencia de la persona humana. Gracias a lo anterior, la experiencia “yo actúo-el hombre actúa” permite captar, entender y visualizar la trascendencia del hombre como persona en la acción. (Wojtyla, K., 1976: p. 2-3).

Aunado a lo anterior, otro elemento a considerar, es la relación que la tradición filosófica de la Antigüedad y la Edad Media brinda a la categoría de la felicidad con la concepción teológica de la antropología y la ética; considerándola un objetivo hacia el cual el hombre tiende en última instancia, a través de todo lo que hace y se propone. En términos del Personalismo Integral pudiera entenderse a esta categoría de felicidad desde la autodeterminación que lleva a la autorrealización gracias a la cual la persona sobrepasa su propio crecimiento con el fin de poseerse a sí mismo en el ámbito de su querer y, con ello, completarse a sí mismo. Esto se comprende mejor al ver la auto-teleología como objetivo y fin, lo que implica reconocer que cuando la persona realiza una acción, conforme a la libertad y la verdad, se realiza a sí misma.

Al respecto, K. Wojtyla señala que en la idea de felicidad se incluye algo muy cercano a la realización: no tanto a la realización de la acción, como a la realización de sí mismo mediante la

acción. Así, realizarse es prácticamente idéntico a ser feliz; es realizar aquel bien mediante el que el hombre como persona se hace bueno y es bueno. Distinguiéndose con claridad la relación entre la felicidad y la axiología de la persona; relación que aparece en la realización de la acción y se realiza en ella (2014: p. 256).

Comprendiendo lo anterior, el coaching desde una perspectiva del Personalismo Integral no se enfoca en la utilidad que los fines pueden aportar a la persona, sino en la atención de la trascendencia de la persona en la dimensión ética de sus acciones y su existencia. Por lo que, uno de los objetivos del coaching será generar el espacio para que las personas puedan ejercitar su libertad mediante la autotrascendencia “consciente”. Por ello, reconocer las implicaciones personales de una acción permitirá al coach vislumbrar en el diseño de un plan de acción un camino auto-teleológico para la realización personal mediante la autodeterminación.

#### **3.4.2.1 De la volición al acto de voluntad personal**

Como se ha mencionado, uno de los elementos indispensables para un proceso de coaching es el establecer el acuerdo que le dará sentido y dirección; generalmente estos acuerdos se manifiestan en metas a largo, corto y mediano plazo que cumplen características como lo son el ser: específicas medibles, alcanzables, realistas, fijadas en el tiempo, establecidas en positivo, ecológicas, legales, etc.

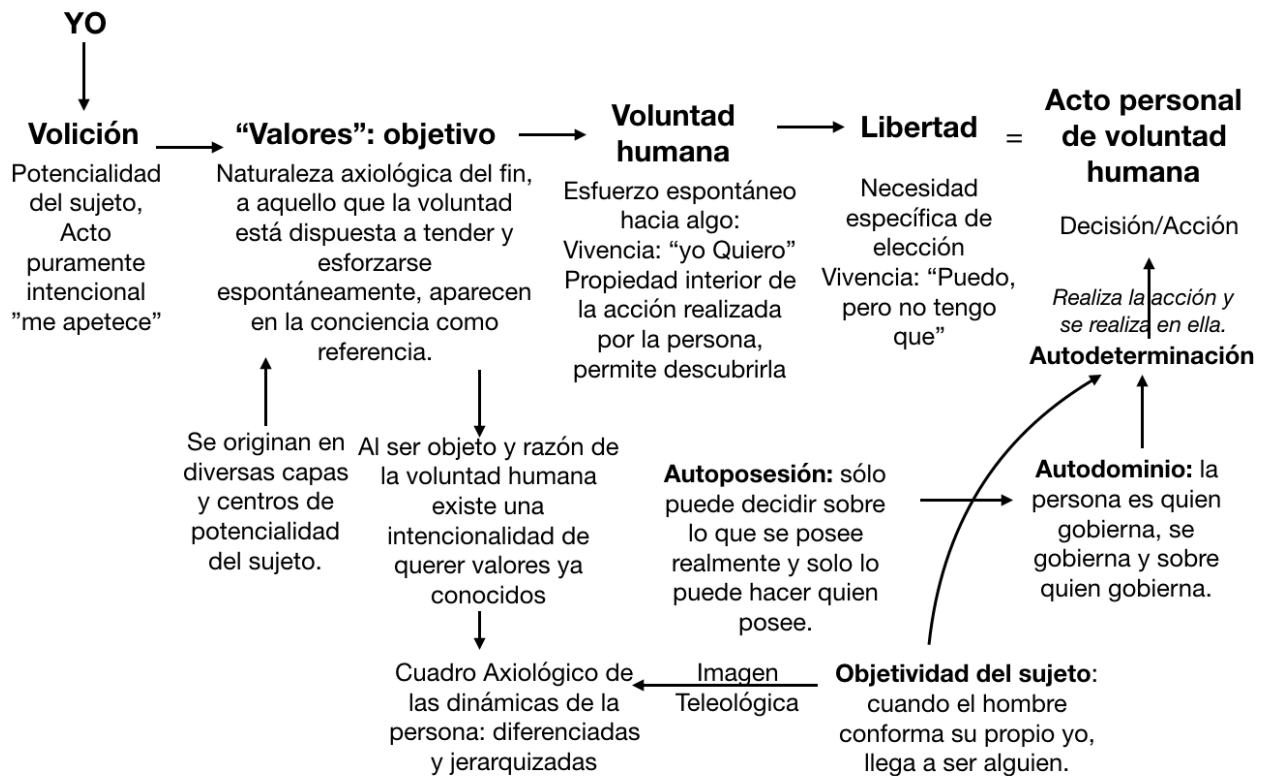
La falta de una adecuada perspectiva antropológica puede causar que los acuerdos establecidos sean meramente utilitaristas y fomenten una visión mecanicista no sólo del proceso sino de las personas implicadas. El Personalismo Integral permite nutrir de sentido trascendente el establecimiento de acuerdos, al dotar de carácter auto-teleológico al diseño e implementación de metas y acciones que fomentan la autodeterminación “consciente”<sup>4</sup> del coachee.

Si un acuerdo implica el consenso de voluntades, entonces se requiere comprender lo mejor posible la voluntad del coachee pues será lo que motive en mayor medida el proceso y pueda llevar a actos de voluntad autodeterminantes. Con la intención de que el coach pueda acompañar

---

<sup>4</sup> Entendiendo con este adjetivo que la persona pone atención y elige conscientemente.

al coachee para ir de un querer a un acto de voluntad persona, a continuación se propone un breve recorrido que permita la comprensión de este trayecto.



El diagrama anterior permite reconocer y comprender la distinción entre el instinto (activaciones) propio de un animal y la acción propia de la persona. El coach debiera acompañar a la persona a reconocer que solo se puede hablar de acto o acción en el caso de la autodeterminación fundada en la totalidad de la experiencia de la persona. Lo que quiere decir que el dinamismo al nivel de la persona se contraponen al dinamismo al nivel de la naturaleza (instinto) dada su particular dependencia del propio "yo" (libertad), la implícita participación de la conciencia y la autodeterminación como fundamento del que resulta el acto propio, su dirección y finalidad (Wojtyla, K., 2014: p. 182).

Por ello, el coach requiere identificar el cuadro axiológico del coachee para reconocer su imagen teológica y, puesto que los valores se originan en diversas capas y centros de potencialidad de la

persona, el proceso de reconocimiento requerirá “escanear” lo referente al cuerpo, psique, espíritu e incluso la dimensión relacional, que si bien queda fuera de la persona le impacta.

Ante el concepto de libertad que implica autoconocimiento y cierta renuncia, el coach está invitado a acompañar al coachee a educarla para no dejarse llevar por apetitos o tendencias, y con ello pueda elegir, decidir y actuar con mayor conciencia, desde un verdadero ejercicio de libertad que genera responsabilidad y le acerca más a quien realmente quiere ser, a conformar su propio yo y con ello realizarse mediante la autodeterminación.

Para poder llegar a la merecer característica de la auto-teleología que se funda en la trascendencia de la persona y la autodeterminación, el coach requiere acompañar al coachee a desarrollar un profundo y honesto itinerario de autoconciencia y autoconocimiento; de manera tal que le permita autopoerse lo mejor posible para gobernarse a sí mismo (autodominio).

Elementos indispensables para propiciar una autodeterminación consiente.

Derivado de lo anterior el coach requiere estar plenamente consciente de que la persona es siempre a la vez un ser objetivo, pues es alguien, y un *suppositum*, es decir, que existe como sujeto, lo que nos lleva a la última auto-teleología que da sentido a esta propuesta.

### **3.4.3 Auto-teleología del fin: trascendencia, persona y acción**

La auto-teleología como autodeterminación implica la relación dinámica entre el “yo personal” actuante y el cómo ese “yo personal” se determina a sí mismo como sujeto, es decir, desde el ser un objeto para sí mismo. Por ello, a través del querer determinados valores y de su elección, desde la libertad, la persona se determina a sí misma, decidiendo y eligiendo su propio yo.

Las conversaciones y preguntas en coaching encuentran un fundamento claro en el Personalismo Integral cuando reconoce a la persona como estructura específica dotada de conciencia que vive y existe de un modo específico suyo, tanto en su propia reflexión como en una específica auto-vivencia, que condiciona a la conciencia en su función reflexiva. Cuando la conciencia reconoce la vivencia de cada “quiero” propio, de cada autodeterminación, como hecho subjetivo que permite el descubrimiento de la construcción objetiva del propio sujeto; entonces la objetividad intrínseca de la acción, la objetivación propia de la autodeterminación, se reconoce claramente

en el perfil de la plena subjetividad de la persona, que se experimenta a sí mismo como “yo agente”. Un “yo agente”, íntimamente relacionado con la co-creación, que tiene la vivencia de que decide sobre sí mismo, que posee ciertas cualidades y que en función de su autodeterminación llega a ser alguien. Además de la subjetivación y objetivación, el coach debe comprender que cada acción es una exteriorización (más allá de lo observable) e interiorización (a través de la conciencia) de la persona (Wojtyla, K., 2014: p. 177).

Para comprender la íntima relación entre autodeterminación y trascendencia, conviene explicar lo que para el Personalismo Integral es la trascendencia, que etimológicamente indica franquear algún umbral o alguna frontera (Wojtyla, K., 2014: p. 184). Las fronteras que el coach podrá vislumbrar cómo se franquean son en dos sentidos: uno vertical y otro horizontal.

➔ Trascendencia horizontal a la intencionalidad: es el direccionarse hacia el objeto del que el hombre tiene una vivencia, la salida específica hacia el objeto en la que se rebasan los límites del sujeto. Implica la libertad en el acto. La persona se trasciende a sí misma y mediante la elección, se vuelve hacia objetos, queriendo diferentes valores (fin trascendental con un valor objetivo independiente del juicio de la conciencia) y eligiéndolos.

En este sentido, bajo la premisa de una permanente disposición de tender hacia el bien, el coach puede alentar la madurez y perfección de la persona al acompañarla para dejarse atraer por valores fundamentales, en que se deja arrastrar y casi absorber por ellos; reconociendo que las formas y grados de esta absorción o de esta implicación de la voluntad se constituyen personales mediante la decisión, que se convierte en el umbral por el que la persona sale al bien (Wojtyla, K., 2014: p. 197).

Si la marcha de la voluntad hacia el objeto presentado se debe a la motivación y ésta es la influencia que tienen los motivos sobre la voluntad en respuesta a su intencionalidad. Conviene reconocer como coach que la vivencia cognoscitiva de los valores crea siempre el contenido en que se basa la motivación (Wojtyla, K., 2014:p. 215), y para ésta es esencial la presentación a un conocimiento específico que permita el conocimiento del valor de manera tal que el “quiero” humano se refiera a determinados objetos que realmente sean valiosos, conforme a la ética.

Sobre todo hoy en día que impera el subjetivismo y el relativismo que generan confusión y presentan conocimientos de valor que llevan más a la fragmentación y desintegración.

Este aspecto se encuentra íntimamente relacionado con la referencia objetiva a la verdad, el bien y la belleza presentes en la trascendencia vertical.

- ➔ Trascendencia vertical: existe gracias a la autodeterminación; implica una autorreferencia y una referencia objetiva a la verdad, el bien y la belleza con significación trascendente. Referencia que se expresa y concreta en la conciencia (mediante un juicio) y que permite que el sujeto como persona logre un dominio particular sobre su voluntad, elección y acción.

Puesto que esta trascendencia va de la mano de la libertad, el coach debe saber que para ser libre, es necesario que la persona constituya un “yo” concreto que sea simultáneamente sujeto y el primer objeto sobre el que decidamos con un acto de voluntad, para lo cual los elementos a atender serán la autodependencia, el autoconocimiento, la autoposición y el autodomínio.

En este sentido, si la espontaneidad o la reactividad de la acción se pueden explicar con la orientación al impulso junto con la potencialidad del cuerpo o una cierta facilidad emotiva; mientras que la autodeterminación se identifica con la acción consciente (Wojtyla, K., 2014: p. 190), por lo que el coach tiene como objetivo principal alentar al coachee a actuar conscientemente.

El proceso de coaching debiera permitir advertir que aunque la autodeterminación es propia de la persona, no se da de manera simple; requiere “ejercitarse” ante la la “tensión” que aparece en la persona entre la voluntad como facultad de autodeterminación, facultad de las decisiones conscientes, y la potencialidad del cuerpo, la emotividad y la impulsividad.

Para comprender de mejor manera como la auto-teleología del fin se relaciona con la autodeterminación es necesario comprender que ésta aparece cuando se tiene un sentido pleno de la dimensión interior del hombre, que se nos manifiesta con innegable evidencia en la experiencia del acto. Como bien señala Wojtyla (2005: p. 60)

“Obrando conscientemente yo no sólo soy el autor del acto y de sus efectos transitivos e intransitivos, sino que al mismo tiempo también decido sobre mí mismo. La

autodeterminación es la dimensión más profunda y fundamental del “yo” humano a través de la cual el hombre en el acto se manifiesta como sujeto personal”.

Desde esta perspectiva el coach está llamado a facilitar la reflexión del coachee para que incremente su nivel de conciencia respecto a la relación entre auto-teleología y autodeterminación al observarse como ser actuante (determinante) y como ser personal que se determina a sí mismo como sujeto, convirtiéndose en un “objeto” de su voluntad como sujeto determinante. Invitándole a reconocer que el voluntarium como estructura dinámica interior que constituye sus actos, encuentra su propio límite (“telos”) en el mismo “yo” subjetivo quien a través de su elección definitiva se determina a sí mismo, decidiendo y eligiendo su propio “yo”. Con ello, la acción es para el coachee un objeto, límite y fin que le permite mantener un contacto vivo con toda la realidad y un intercambio dinámico con el mundo de los valores, jerarquizados y diferenciados dentro de sí mismos conforme a los estándares del “yo” personal que establece sus puntos de partida y metas.

El hombre, al ser sujeto de sus acciones se “trasciende” a sí mismo, volviéndose hacia objetos, queriendo diferentes valores y eligiéndolos. Desde el punto de vista de la autodeterminación, cada decisión de valor completo, cada elección o querer maduro de un determinado valor presupone una referencia objetiva a la verdad, el bien, la belleza y a su significado trascendente que entra en las estructuras reales del existir y actuar de la persona. Esta referencia objetiva, genera la trascendencia de tipo vertical, que en virtud de la conciencia en que se expresa y concreta, la persona logra un dominio particular sobre su acción, su elección y su voluntad (Wojtyla, K., 1976: p. 7).

Si es, especialmente, a través del juicio de la conciencia que la dimensión de la trascendencia entra en el espíritu humano, la autodeterminación y las demás estructuras reales del existir y actuar de la persona; y a partir de ello expresa, de manera distinta en cada caso, la verdad sobre el valor moral de la acción, la verdad del valor lógico de pensamiento, del valor estético de la producción y la creatividad, etc.; entonces, el coach tiene la responsabilidad de proponer al coachee referencias objetivas a la verdad, el bien y la belleza para que éste pueda reconocer su

significado trascendente y con ello pueda establecer sus propios criterios que podrán apoyarle en el diseño de acciones libres y responsables que le lleven a la auténtica realización.

Aunado a lo anterior, el coach debe propiciar el espacio para que el coachee reconozca el carácter transitivo e intransitivo de sus acciones. Así, el coachee podrá vislumbrar y proyectar los efectos externos que causó, causa o quiere causar con su acción para dar forma a la realidad circundante; abriéndose también a la introspección, a la experiencia interior, que le permita reconocer los efectos internos de sus acciones.

Puesto que tanto el hombre como sus actos, querer, elecciones y decisiones son un objetivo para sí mismo y encuentran su límite en el hombre mismo, en la base a la referencia trascendente a la verdad, al bien o a la belleza; entonces el coach tiene la responsabilidad de acompañar a identificar y discernir los objetivos con base a las referencias trascendentes que lleven a la realización y plenitud del coachee, para lo cual será indispensable contar con conocimientos de antropología filosófica personalista y ética. Con lo que podría incrementar los “momentos de conciencia” del coachee, entendidos como aquellos que dan como consecuencia la trascendencia de la persona en la acción, fundamentales y decisivos para la constitución de acto de la persona en relación con la verdad.

#### **3.4.3.1 Auto-teleología y comunidad**

Al estar íntimamente relacionada la autodeterminación con la auto-teleología se le puede reconocer como un modo personal de apertura hacia los valores y hacia la realidad. Un modo que requiere ser polifacético para marcar la diferencia hacia las cosas como el trabajo, la producción, la tecnología, etc. que gracias a la presuposición y postulación de la auto-teleología se mantienen como medios al servicio de la realización de la persona y no como fines que al alienen. Y el modo de apertura hacia las persona que al contar con la auto-teleología como límite de referencia, condiciona la correcta formación de la gran comunidad a nivel interpersonales y social.

De la mano de la autodeterminación, la auto-teleología genera la abertura de la persona en dos vías trascenderse a sí mismo “hacia” lo Otro, los otros y la comunidad, gracias a lo cual puede



sobrepasar su propio crecimiento; realizarse a sí mismo “a través” de los demás que le permite daré cuenta de su propio “yo” viviendo para los demás y así sobrepasarse a sí mismo.

El objetivo principal del coach en este sentido es fomentar la cultura del encuentro, el asombro, la donación y equilibrar el proceso de socialización mediante un esfuerzo de personalización. Reconociendo que las relaciones nos hacen mejores personas.

### **3.5 Definición, participantes y objetivos de Coaching desde la nueva perspectiva teórica**

A partir de las revisiones anteriores y de las aportaciones del Personalismo Integral que continuarán desarrollándose, el coaching puede ser definido como:

“Una relación de acompañamiento colaborativa entre dos personas (coach y coachee) que tiene como objetivo propiciar espacios de reflexión para promover el autoconocimiento, la autoposesión, el autodomínio y la autodeterminación mediante la comprensión y comunicación de experiencias integrales; la formación de conciencia ética y auto-teleológica; el incremento de la responsabilidad y el compromiso con la acción; la co-creación de relaciones de encuentro y oportunidades de trascendencia. De manera tal que después de reconocer la situación y posición existencial actual se puedan diseñar y realizar las acciones pertinentes para vivir la situación y posición existencial anhelada, siendo el coachee el principal responsable para lograrlo.”

Participantes	
Coach	<p>Profesional capacitado para implementar la metodología de Coaching desde el Personalismo Integral.</p> <p>Posee conocimientos en Antropología Filosófica Personalista, psicología, ética, espiritualidad, discernimiento, metodologías ágiles y administración de proyectos.</p> <p>Se mantiene en actualización y su práctica es supervisada regularmente.</p> <p>Conforme al marco teórico del Personalismo Integral se capacita para la implementación de estrategias, herramientas y técnicas necesarias para un mejor acompañamiento, poniendo a disposición las que considera adecuadas provenientes de otras disciplinas que puedan beneficiar y aportar para la consecución de los propósitos del coachee dentro del marco de acción metodológico.</p> <p>Cuenta con un pool de profesionales especializados y de confianza a quienes puede derivar los casos que no le competen o trabajar en colaboración con ellos.</p>
Coachee	<p>Persona interesada y comprometida con su desarrollo personal, participa voluntaria y activamente en el itinerario de coaching.</p>

Utiliza como medio del acompañamiento: conversaciones, cuestionamientos y técnicas con las que se promueva dicha reflexión y aprendizaje para alentar la innovación, la creatividad y la participación co-creativa de la persona mediante el desarrollo e implementación de estrategias de acción eficientes encaminadas a obtener los resultados anhelados y previamente establecidos en común acuerdo.

## Objetivos

Reconocer y desarrollar el potencial de la persona en orden a su plenitud y autorrealización al:

- Adquirir conciencia de la posición existencial, reconocerse como persona desde la existencia más elemental hasta la más sublime:
  - Reconocer la situación actual pues la aceptación de lo real es el primer paso de toda vida creadora (Mounier, 2014: p. 693).
  - Identificar la situación anhelada como imagen teleológica.
  - Aprender la situación integralmente, en toda la amplitud de la humanidad concreta, desde la más humilde condición material a la más alta posibilidad espiritual (Mounier, 2014: p. 691).
  - Reconocer y re encuadrar la historia personal como proveedora de recursos
  - Ampliar y formar la conciencia mediante el autoconocimiento, la autposesión y el reconocimiento de referencias objetivas a la verdad, bien y belleza que permitan juicios adecuados.
  - Reconocimiento y actualización de cuadro axiológico congruente con la imagen teleológica que de sentido de vida y encamine las acciones.
  - Reconocimiento e incremento de libertad y responsabilidad mediante la autodeterminación.
  - Atención al llamado de trascendencia: transitiva e intransitiva
- Diseñar responsablemente acciones y relaciones que lleven a la persona a su realización:
  - Desarrollar y ejercitar el compromiso con la acción como manifestación de la persona y elemento co-creador trascendente.
  - Atender tanto de la praxis como de la infraestructura (Mounier, 2014: p. 692).
  - Co-construir relaciones de encuentro a partir de la apertura y la donación para generar comunidades creativas.

## Conclusiones

La revisión de las definiciones de coaching permitió evidenciar la falta de consenso en las mismas. Al ser algunas de ellas tan amplias abren la posibilidad a confusión entre coaching y otras disciplinas generando *intrusismo metodológico* de diversas disciplinas, cada vez más creciente y sin regulación adecuada e incluso con promoción riesgosa. Así, se realizan acciones que sin ser coaching se denominen como tal.

El conocimiento de las definiciones de otras disciplinas permite reconocer que el coaching cuenta con elementos distintivos que bajo un marco teórico adecuado resultan una opción para el acompañamiento desde una perspectiva particular.

La carencia de un marco teórico antropológico no sólo provoca la predominancia de la subjetividad del coach o la directividad indirecta, sino que puede hacer del coaching un espacio experimental de eclecticismo técnico que sin ética resulta nocivo para los implicados: causando daños en el coachee que podrían requerir ser atendidos en espacios de psicoterapia y mermando la reputación del coach, por consiguiente del coaching.

Se pudo explorar la relación entre Coaching y Personalismo Integral, evidenciando que las perspectivas existentes, como la de Coaching Dialógico, se vinculan más con otras propuestas Personalistas.

La relación entre el coaching y el Personalismo Integral como marco teórico propicia una explicación integral de la persona (cuerpo, psique y espíritu) y de la realidad humana (objetiva) / personal (subjetiva); brinda un sentido y dirección por medio de auto-teleología; y reconoce la acción como medio para la autorrealización.

Desde esta nueva perspectiva se puede ver que el proceso de coaching puede constituirse como un espacio de reflexión en el que se comprenda lo que implica ser persona; se aliente la toma de conciencia plena de las experiencias integrales, para que a partir de su comprensión y comunicación se promueva la apropiación de la libertad y responsabilidad que implica ser y hacer en el “viaje” de la vida desde una perspectiva auto-teleológica. Por ello, se tomó la decisión de sentar las bases de una perspectiva teórica que tenga la experiencia integral como

punto de partida, la auto-teleología como hilo conductor del itinerario de coaching y la acción como medio para la autorrealización.

Cabe destacar que al ser un tema de reciente exploración lo aquí propuesto abre la posibilidad de llevar a cabo más investigaciones al respecto.

## Bibliografía

Alonso, S. (coord.) (2013) *Coaching Dialógico*. Madrid: LID Editorial Empresarial y Universidad Francisco de Vitoria.

Berglas, S. (2012) *The very real dangers of executive coaching*. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2002/06/the-very-real-dangers-of-executive-coaching>

Boyatzis, R., Smith, M. & Van Oosten, E. (2019) *Helping people change, coaching with compassion for lifelong learning and growth*. Boston: Harvard Business Review Press. Edición Kindle.

Burgos, Juan Manuel (2009) *Reconstruir a la persona: Ensayos personalistas*. Madrid: Palabra.

——— (2012). *Introducción al personalismo*. Madrid: Palabra.

——— (2013) *Antropología: una guía para la existencia*. 5a edición. Madrid: Palabra.

———(2018) *La vía de la experiencia o la salida del laberinto*. Madrid: Rialp.

Boyatzis, R., Smith, M. y Van Oosten, E. (2018) *Helping people change: coaching with compassion for lifelong learning and growth*. Boston: Harvard Business Review Press. Edición Kindle.

Caby, François (2012) *El coaching (Spanish Edition)* (Posición en Kindle 352-361). Barcelona: De Vecchi Ediciones. Edición de Kindle.

Centro de Investigación de Psicología Integrativa Personalista de la Universidad Anáhuac México, a través de un primer artículo de titulación sobre la Psicología Integrativa Personalista: una propuesta (Zapién, 2016) y posteriormente la Tesis Doctoral sobre la efectividad de la Terapia Integrativa Breve con enfoque personalista (Zapién, 2018).

Dilts, R. (2003) *From Coach to awakener*. Estados Unidos de América: Dilts Strategy Group. Edición en Inglés en Kindle.

Echeverría, Rafael. (2013) *Ética y coaching ontológico*. Buenos Aires: Granica. E-Book, Edición de Kindle

Estrada Díaz, Juan Antonio (2014) *El ser humano como proceso: don y naturaleza*. Revista Iberoamericana de Teología, X(19). ISSN: 1870-316X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1252/125247736003>

Fadiman, James & Frager Robert (2008) *Teorías de la personalidad*. Segunda edición. México: Alfaomega.

Gallewey, W. T. (2000) *El juego interior el trabajo*. Málaga: Editorial Sirio. Edición en Español Kindle. Spanish Kindle Edition.

Goldvarg, Damian y Perel, Norma (2012) *Competencias de coaching aplicadas: con estándares internacionales*. Primera Edición. Buenos Aires: Granica.

Gross, Richard D. (2007) *Psicología: la ciencia de la mente y la conducta*. México: Manual Moderno.

Institute of Coaching (2015, 03 de febrero) *Coaching Overview*. [en línea] Institute of Coaching McLean Hospital, Harvard Medical School Affiliate. Recuperado de <https://www.instituteofcoaching.org/coaching-overview>

Institute of Coaching (2015, 03 de febrero) *Introduction to the Coaching Profession*. [en línea] Institute of Coaching McLean Hospital, Harvard Medical School Affiliate. Recuperado de <https://www.instituteofcoaching.org/resources/introduction-coaching-profession>

Lauand, Jean (ND). *Transcripción de una conferencia dictada por don Julián Marías, que, como se sabe, no utiliza para ello un texto escrito -en la edición se mantiene el estilo oral. Conferencia del curso "Los estilos de la Filosofía", Madrid, 1999/2000*. [versión electrónica] Cortesía de <http://www.hottopos.com> para la Biblioteca Católica Digital. Recuperado el 28 de agosto de 2019 de <https://mercaba.org/Filosofia/husserl.htm>

Marias, J. (1974) *Historia de la Filosofía*. Madrid: Manuales de la revista de occidente.

Martínez, E. (2014) *Coaching existencial: basado en los principios de Viktor E. Frankl*. Colombia: Sociedad para el avance de la Psicoterapia Centrada en el Sentido. Edición Kindle.

Meza, A. (2016) *17 verdades sobre el coaching que nadie te dice*. Forbes México. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/17-verdades-coaching-nadie-te-dice/>

Mounier, Emmanuel (2014) *El personalismo, antología esencial*. Salamanca: Ediciones sígueme.

Muradep, L. (2010) *Coaching para la transformación personal: un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.

Mollinedo, K. (2011) *El giro personalista: del qué al quién*. J.M. Burgos (Ed.). Madrid: Fundación Emmanuel Mounier

Olivé, Vincens. (2011) *PNL & Coaching, una visión integradora*. Barcelona: Rigen Institut Gestalt.

José Antonio Oliver, *Curso de antropología de José Antonio Oliver; Lección 0*. Madrid: 1987-1988. Recuperado de Spotify.

O'Connor, J. y Lages A. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona: Urano.

Passmore, J, Peterson, D, & Freire, T. (Eds.)(2013). *Psychology of coaching and mentoring., Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching & Mentoring*. Oxford: Wiley Blackwell Handbooks in Organizational Psychology. Edición de Kindle.

Pemberton, C. (2007) *Coaching enfocado en soluciones. Herramientas para directivos que quieren resultados*. México: Patria.

Ravier, Leonardo. (2016) *Arte y ciencia del coaching: Su historia, filosofía y esencia* (Acción, Mercado, Creatividad nº 2) (Spanish Edition) Madrid: Unión Editorial, S.A.. Edición de Kindle.

Roberts, V. (2016) *Coaching: not a solution for all problems*. Training journal. Recuperado de: <http://www.trainingjournal.com/articles/feature/coaching-not-solution-all-problems>

Rogers, Carl R. (2012) *El proceso de convertirse en persona*. México: Paidós.

Sánchez-Barranco Ruiz, Antonio (2002) *Historia de la Psicología*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Stein, E. (2017) *La estructura de la persona humana*. Madrid: Biblioteca de autores cristianos.

Useche, M. C. (2004) *El coaching desde una perspectiva epistemológica*. Revista de Ciencias Sociales (Cr, III 105), ISSN: 0482-5276. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153/15310509>

Whitmore, John (2003) *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.



Wojtyła, Karol (1976) *La trascendencia de la persona en la acción y la auto-teleología del hombre*. Ensayo presentado al VI Congreso Internacional de Filosofía en Arezzo-Siena.

Recuperado de: [http://www.karolwojtylafilosofo.com/pdf/2A\\_/2A-06.pdf](http://www.karolwojtylafilosofo.com/pdf/2A_/2A-06.pdf)

——— (2005) 4 edición *El hombre y su destino*. Madrid: Palabra.

——— (2010) 7a edición. *Mi visión del hombre*. Madrid: Palabra.

——— (2014) 2a edición. *Persona y acción*. Madrid: Palabra.

Zapién, Rosa Estela (2019) “*El funcionamiento psicológico integrativo personalista*”, Trabajo Final de Master de Antropología Personalista.