

Leonardo Ravier

---

# Teoría General del Coaching

Tesis doctoral

---



**AULAMAGNA**  
PROYECTO CLAVE

---

## **Teoría General del Coaching**

*Tesis doctoral*

Primera edición: 2021

ISBN: 9788418392719

ISBN eBook: 9788418392153

Depósito Legal: SE 965-2021

© del texto:

Leonardo Ravier

© de esta edición:

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

[editorialaulamagna.com](http://editorialaulamagna.com)

[info@editorialaulamagna.com](mailto:info@editorialaulamagna.com)

Impreso en España – Printed in Spain

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

---

---

*En memoria de  
Michael Polanyi y Carl Rogers*



---

## Agradecimiento

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

Mi agradecimiento y gratitud a:

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

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

---

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

---

John Whitmore, no solo por haberme mostrado la importancia de la no directividad en el coaching<sup>2</sup> (entre 2001-2010), sino también por haber tenido la oportunidad de coparticipar, junto a él, Tim Gallwey, Graham Alexander y Myles Downey, en la formación de los primeros «*coaches* no directivos»<sup>3</sup> de España (entre 2010-2012). Lamentablemente, el 4 de mayo de 2017 recibí la noticia, a través

---

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

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

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

---

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

Myles Downey, por escribir el prólogo de la edición española de mi libro *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia* (2017a)<sup>4</sup>. La participación de Downey en la formación de «coaches no directivos» en España fue una de las experiencias más enriquecedoras del programa. Su experiencia y trayectoria en Inglaterra contribuyó a confirmar la que yo venía desarrollando en España, y que luego se extendió a América Latina<sup>5</sup>.

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

---

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

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

---

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

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

Phil Mullins y Walter Gulick, pertenecientes a *The Polanyi Society*, quienes me facilitaron un material invaluable sobre escritos y apuntes inéditos de Michael Polanyi, que me ayudaron a comprender, además, y entre muchos otros aspectos, la relación (e incluso amistad) que este mantuvo con Carl Rogers<sup>6</sup>.

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

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

---

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

---

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

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

---

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

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

---

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

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

---

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

---

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

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

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



---

# Índice

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

## Parte I

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

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

---

---

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

---

---

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

---

---

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

---

---

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

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

---

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

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

**Parte II**

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

Introducción a la segunda parte. . . . . 485

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

1. Introducción . . . . . 489

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

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

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

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

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

---

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

---