

# Epistemología del coaching

## Análisis epistemológico de tres modelos

Oscar Ricardo Gamboa Muñoz (\*)

### Resumen

El presente artículo constituye un intento por analizar, desde un punto de vista epistemológico, tres modelos de coaching: el cognitivo-conductual, el ontológico y el cognitivo-estratégico. El problema planteado, inicialmente, consiste en identificar cuáles son las epistemologías a la base de cada uno de estos enfoques, además de examinar cuál es la relación coach-coachee que cada enfoque sugería. Para ello, se analizaron fragmentos de los textos fundamentales de esos modelos, mediante una metodología combinada de análisis de contenido y análisis de discurso, en relación a conceptos surgidos desde la Filosofía de la Ciencia. El coaching hoy en día es un verdadero fenómeno, habiéndose incorporado en organizaciones nacionales y siendo adoptado como técnica en diversos campos, no obstante lo anterior, su práctica sigue centrada predominantemente en el ámbito ejecutivo-empresarial. Precisamente, si queremos extender el uso de este método hacia un ámbito más social, resulta relevante profundizar en el análisis crítico, tarea que queremos comenzar con este estudio exploratorio.

Palabras Clave: coaching, epistemología

## Epistemology of coaching

### Abstract

This article attempts to analyze, from an epistemological point of view, three models of coaching: cognitive-behavioral, ontological and cognitive-strategic model. The problem, initially, is to identify the epistemologies and the coach-coachee relationship based on each of these three approaches. Fragments of the basic texts underlying these models were analysed, using a combined methodology of content and discourse analysis, in relation to concepts that emerged from the Philosophy of Science. Coaching today is a real phenomenon since it has been incorporated in national organizations and adopted as a technique in several fields. However, its practice is seen mainly at the executive-managerial level. Indeed, if we want to expand the use of this method to a more social environment, it is important to deepen the critical analysis. This is the task we have undertaken with this exploratory research.

### Key words

Coaching, epistemology

(\*)Oscar Ricardo Gamboa Muñoz: Psicólogo, Pontificia Universidad Católica de Chile. Magister en Ciencias Sociales, mención Epistemología, Universidad Arcis. Académico de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Ucinf. Correo electrónico: ogamboa@breakpoint.cl

## 1. El problema

Resulta muy común hoy en día escuchar hablar de coaching. Sin duda que está de moda. ¿Pero qué significa coaching? Esta palabra del idioma inglés significa, literalmente, “entrenamiento” (García-Pelayo, 1979), y su origen está asociado al ámbito deportivo, sin embargo, habitualmente es utilizada en otra acepción. Según John Withmore, “El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (Withmore, 2003: 20). Debido a esta significación, y para evitar malos entendidos, en este artículo preferimos utilizar la palabra original del inglés, así como sus derivados coach y coachee. Ahora bien, alrededor del mundo (y también dentro de nuestro país), se ofrecen un sinnúmero de asesorías denominadas coaching y con diversos apellidos. ¿Cuál es la epistemología de dichos enfoques de coaching? Dicho de otra forma, ¿qué consideran como conocimiento válido?

Para abordar este problema, se consideraron tres enfoques de coaching: el autodenominado cognitivo-conductual (quizás el más mencionado en los papers norteamericanos), más los enfoques ontológico y cognitivo-estratégico, que son ampliamente mencionados en nuestro contexto nacional. Para ello, se analizaron fragmentos de documentos fundamentales de dichos enfoques, específicamente el artículo “The Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching” (Mary Jo Ducharme, 2004), para el coaching cognitivo-conductual; el libro *Ontología del Lenguaje* (Rafael Eche-

verría, 1994) para el coaching ontológico; por último el texto *El sí mismo en proceso. Hacia una terapia cognitiva posracionalista* (Vittorio Guidano, 1994), para el coaching cognitivo-estratégico.

Los fragmentos de estos textos, fueron analizados a partir de algunos conceptos desarrollados a través del tiempo por la Filosofía de la Ciencia, la epistemología y por la llamada “nueva filosofía de la ciencia” (Feixas, 2000), así como mediante una metodología combinada de análisis de contenido y análisis de discurso, fundamentalmente considerando su contexto, los autores en que se basan, la relación con las epistemologías a la base y el tipo de relación que se sugiere entre coach y coachee.

## 2. Aproximación teórica

De acuerdo con Anthony Grant, investigador de The Coaching Psychology Unit, School of Psychology de la Universidad de Sidney,

La utilización de un coaching ejecutivo o de vida para mejorar el desempeño en el trabajo o la experiencia de vida está aumentando en popularidad. Sin embargo, existe muy poca investigación empírica que demuestre la efectividad del coaching ejecutivo o de vida y han existido pocos intentos para desarrollar una psicología del coaching (Grant, 2005: 1).

Si esto es así, mayor aún es la confusión en cuanto a las bases epistemológicas de cada uno de los modelos de coaching desarrollados. Es aquí donde descansa la relevancia de la investigación que comienza con este artículo, dada la po-

sibilidad que abre de desarrollar una psicología del coaching, consciente de sus bases epistemológicas. Por otra parte, el coaching se ha orientado, predominantemente, hacia el ámbito laboral, en particular hacia los niveles ejecutivos. Es deseable la pretensión de abrir las posibilidades de que esta naciente práctica se divulgue y se haga extensiva a todos los segmentos de la sociedad.

### 3. Metodología

El presente estudio se enmarca dentro de una metodología cualitativa. ¿Cuál es su método específico? Estamos de acuerdo con Gregorio Rodríguez (1999) en entender que los métodos de investigación no deben surgir desde una teoría como un conjunto de pasos rigurosos a seguir, sino más bien "surgen bajo las concepciones y necesidades de los investigadores que trabajan desde una disciplina concreta del saber, la cual determina en cierta medida, a su vez, la utilización de los métodos concretos y las posibles cuestiones a tratar" (Rodríguez, 1999: 40). Así, el método sería "la forma característica de investigar determinada por la intención sustantiva y el enfoque que la orienta" (p. 40). En nuestro caso, el método a usar será una combinación de las técnicas de análisis de discurso y análisis de contenido, siguiendo los siguientes pasos: A) Determinación de la relevancia de los textos (o elección del "corpus"); B) Análisis del contexto; C) Análisis de los paradigmas; y D) Análisis de contenido.

#### a. Determinación de la relevancia de los textos (elección del "corpus")

Dentro del modelo cognitivo-conductual, se ha elegido el artículo "The Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching" de Mary Jo Ducharme, debido a que este es el primer artículo que propone dicho enfoque como apropiado para el coaching, aun cuando existen muchos textos anteriores sobre terapia cognitivo-conductual, entre ellos los de Beck, que aparecen como centrales.

Para el modelo de coaching ontológico, se han elegido fragmentos del libro *Ontología del Lenguaje*, ya que es la fuente más citada, no sólo de los programas realizados en Chile por Newfield Consulting, sino también de otros programas de formación en coaching ontológico, como el del Instituto Cocrear en Argentina.

Finalmente, para analizar el modelo de coaching cognitivo-estratégico, se han elegido fragmentos del libro *El sí-mismo en proceso. Hacia una terapia posracionalista*, debido a que si bien Guidano escribió libros con anterioridad -por ejemplo *Procesos Cognitivos y Desórdenes Emocionales*, en conjunto con Giovanni Liotti (2006)-, es sólo en este donde formula claramente su propuesta de terapia posracionalista. Además, todavía no existen escritos que planteen explícitamente el modelo de coaching cognitivo-estratégico, inspirado en el enfoque posracionalista.

#### b. Análisis del contexto

El modelo de coaching cognitivo-conduc-

tual, ha sido propuesto -entre otros- por el ya citado Anthony Grant de la Universidad de Sydney, y por Mary Jo Ducharme de la York University de Canadá. El enfoque cognitivo-conductual en terapia psicológica surgió en las décadas de los 70 y 80 del siglo recientemente pasado, donde

la terapia conductual se separó gradualmente de su fundamento teórico y filosófico en el conductismo, y fue influenciada por términos cognitivos, que en su mayoría no provenían de investigaciones empíricas (Ellis y Beck no iniciaron sus propuestas en base a estudios experimentales sino a partir de sus propias prácticas clínicas, aunque luego intentaron realizar investigaciones más controladas sobre sus teorías) (en línea, [www.conductismoenlaweb.com.ar](http://www.conductismoenlaweb.com.ar))

Mientras el conductismo radical de B. F. Skinner era heredero del operacionismo y del positivismo lógico (Díaz-Walls, 1989), el enfoque cognitivo-conductual incorpora el empirismo de Locke y, sobre todo, el racionalismo de Descartes, a través de su énfasis en lo cognitivo, ya que la perspectiva racionalista “defiende la siguiente tesis: el hombre es un ser de razón” (Japiassu, 2005: 27). No obstante lo anterior, a la fecha de aparición del artículo analizado (y todavía hasta el día de hoy), la corriente cognitivo-conductual es muy amplia, moviéndose desde los enfoques fuertemente conductuales a aquellos claramente cognitivos.

El segundo modelo es el llamado coaching ontológico, el que ha sido desarrollado por los chilenos Rafael Echeverría a través de The Newfield Group y por Fernando Flores. El texto madre de este modelo es el libro *On-*

*tología del Lenguaje* de autoría del primero de los nombrados. En este texto, Echeverría reconoce sobre todo la influencia de Federico Nietzsche y Humberto Maturana (incluso el libro es dedicado a la memoria del primero de ellos). Quizás el postulado más controversial de este modelo es el considerar que “los seres humanos se crean a sí mismos en y a través del lenguaje” (Echeverría, 1994: 35), que acercaría este enfoque a una epistemología construccionista social. No obstante el desarrollo conjunto de este modelo por parte de Echeverría y Flores, estos ya habían seguido caminos diferentes, antes de la aparición del libro del primero de los nombrados.

Finalmente, un tercer modelo es el coaching cognitivo-estratégico. Este modelo ha sido llamado así por el psicólogo chileno Alfredo Ruiz, quien además de desempeñarse como terapeuta y coach, ha efectuado a la fecha varios cursos informativos y un programa de entrenamiento en dicho enfoque. Este ha sido construido a partir de la terapia desarrollada por el psiquiatra italiano Vittorio Guidano. En su libro *El sí-mismo en proceso*, Guidano plantea una terapia cognitiva con una epistemología que él llama “pos-racionalista”, como contraposición al racionalismo. En sus palabras, “el enfoque que hemos intentado seguir hasta ahora implica una transformación notable de la conceptualización del cambio y de la metodología terapéutica, en relación con la actual perspectiva racionalista” (Guidano, 1994: 129). Desde mi punto de vista, este enfoque sería parte de una perspectiva constructivista. En todo caso, es sólo en el libro ya citado (publicado originalmente en inglés en 1991) donde Guidano abraza claramente

este enfoque constructivista, contrapuesto al racionalismo. Anteriormente, había abrazado un enfoque cognitivo-conductual primero (de hecho, en 1972 fue uno de los fundadores de la Institución Italiana de Terapia Cognitivo y Conductual) y cognitivo posteriormente (desde 1979 a 1985, impartió clases de Psicoterapia Cognitiva), según puede leerse en su propia autobiografía (en línea, [www.posracionalismo.cl](http://www.posracionalismo.cl)).

### c. Análisis de los paradigmas

Un concepto clave a desentrañar en este artículo es el de "paradigma". Al respecto, Thomas Kuhn nos dice: "Considero a estos como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica" (Kuhn, 2004:13). En el caso de los modelos que nos interesan, los paradigmas a la base son reconocidos en "universos acotados", incluso más restringidos que los límites de la disciplina psicológica. Esto, debido a que, hasta hoy, la Psicología ha permanecido parcelada en escuelas de pensamiento, pese a los intentos integradores de muchos autores. Por ello, podrían ser perfectamente considerados como miniparadigmas o perspectivas. Aun así, a mi juicio, merecen ser considerados como paradigmas, debido a que dentro de estas comunidades científicas, han proporcionado los modelos de problemas a analizar y de posibles soluciones a plantear. ¿Y cuáles son estos paradigmas?

El coaching cognitivo-conductual descansa sobre dos paradigmas que se han integrado

en uno solo: el paradigma racionalista a la base de los enfoques cognitivos, más el paradigma empirista a la base de los enfoques conductuales. En este caso, el paradigma integrado empirista-racionalista es la terapia cognitivo-conductual. Por otra parte, el coaching ontológico deriva directamente del paradigma de la ontología del lenguaje, desarrollado fundamentalmente por Rafael Echeverría. Finalmente, el coaching cognitivo-estratégico descansa en el paradigma de la terapia posracionalista postulada por Vittorio Guidano.

### d. Análisis de los presupuestos básicos de cada paradigma

Imre Lakatos (1993) nos previene que los científicos construyen un "cinturón protector" de los presupuestos básicos para no cuestionar estos últimos. ¿Cuáles son esos presupuestos básicos, no cuestionados y generalmente no explícitamente sustentados y que operarían como una "creencia" protegida por "conocimiento genuino"? Si el paradigma del coaching cognitivo-conductual es la terapia cognitivo-conductual, ¿cuáles son sus presupuestos? Según Mary Jo Ducharme, esta terapia tiene tres supuestos fundamentales:

Primero, las evaluaciones cognitivas de los eventos pueden afectar las respuestas conductuales a dichos eventos. [...]. El segundo supuesto de la terapia cognitivo-conductual es que se pueden acceder, monitorear y alterar las cogniciones. [...]. El tercer supuesto es que los cambios en la cognición de un individuo pueden resultar en el cambio conductual deseado" (Ducharme, 2004: 214-215).

En el caso de la ontología del lenguaje, paradigma a la base del coaching ontológico, de acuerdo con Rafael Echeverría, sus tres postulados básicos serían:

1. Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos. 2. Interpretamos al lenguaje como generativo. 3. Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él (Echeverría, 1994: 31).

Finalmente, el coaching cognitivo-estratégico, deriva de la terapia cognitiva posracionalista. Los supuestos o postulados básicos de esta terapia son: "es necesario un sentido unitario del sí-mismo continuo en el tiempo para poder funcionar. [...], no podemos eludir nuestro modo peculiar de ser animales [...], el ordenamiento de nuestro mundo es inseparable del hecho de que lo experimentemos" (Guidano, 1994: 10); finalmente, "todo sistema racional tiene una base emocional" (Guidano, 1994: 19). Es este último supuesto del coaching cognitivo-estratégico el que presenta una de las diferencias más claras con el modelo cognitivo-conductual. Mientras en el modelo cognitivo-estratégico la emocionalidad es la que aparece con una primacía sobre lo racional y lo conductual (por lo tanto constituye la clave del cambio), en el modelo cognitivo conductual es lo racional lo que prima sobre lo emocional y lo conductual.

#### 4. Componentes ontológicos y epistemológico de los paradigmas

Guba y Lincoln distinguen los componentes ontológico y epistemológico de los paradig-

mas. Estos componentes tendrían relación con la visión sobre la naturaleza de la realidad y la posibilidad de un conocimiento cierto (Guba y Lincoln, 1994). ¿Cuáles son estas visiones que se aprecian explícita o implícitamente en los textos de nuestro corpus? En *El sí-mismo en proceso* Guidano dice lo siguiente:

En su mayor parte, la psicología cognitiva sigue firmemente anclada en la tradición empirista y sus postulados básicos: (1) existe una realidad externa dada inequívocamente, que contiene objetivamente un 'sentido de las cosas', y (2) esta realidad puede observarse desde afuera y asimilarse, dando como resultado una comprensión objetiva unívoca (Guidano, 1994: 15).

En este (y en otros párrafos) se advierte la separación que Guidano quiere establecer de la psicología cognitiva, criticando su "realismo ingenuo" (componente ontológico), y su objetivismo (componente epistemológico). Ahora bien, ¿cuál es la visión de realidad que él plantea y que da sustento a su enfoque y a sus seguidores? Esta visión está influida por varios autores, destacando entre ellos la influencia de Humberto Maturana, como se puede apreciar en la siguiente cita:

Ya no se piensa que la realidad es inequívoca y fundamentalmente objetiva, sino que se la ve como una red de procesos pluridimensionales entrelazados, articulados simultáneamente en múltiples niveles de interacción. Como dice Maturana (1986), el cambio radical consiste en el paso de un universum independiente a una multiversa en coevolución en la que cada versum es igualmente válido y único (Guidano, 1994: 16).

Esta cita podría hacernos ver que el componente ontológico del paradigma admitido por Guidano es constructivista. Recordemos además que, en otro lugar, Maturana se ha definido a sí mismo como Constructivista Radical Radical, sosteniendo que no existe una realidad externa con independencia del observador. Este rol del observador es relevante, a la hora de establecer el componente epistemológico y la relación y jerarquías posibles entre coach (como observador) y coachee (como observado). Al respecto, dice Guidano: "En consecuencia, al observador ya no se le puede asignar la posición privilegiada de alguien que mira desde afuera [...] Cualquier observación -lejos de ser 'externa', y por lo tanto 'objetiva'- es autorreferencial" (Guidano, 1994: 16). Por lo tanto, este enfoque se acercaría a un conocimiento surgido de la interacción observador-observado (o coach-coachee), común al constructivismo y las teorías críticas, de acuerdo con las distinciones de Guba y Lincoln. Esta visión del observador en un contexto autorreferencial también es compartida por Echeverría (lo que no es de extrañar dada la influencia común ejercida por Maturana); él nos dice. "Cada planteamiento hecho por un observador nos habla del tipo de observador que ese observador considera que es" (Echeverría, 1994: 29) Por lo tanto, también epistemológicamente estaría cercano a un conocimiento surgido de la interacción observador-observado. En cuanto a la visión sobre la realidad que tiene el enfoque ontológico, podemos deducirlo de su ya mencionado tercer postulado básico: "Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él" (Echeverría, 1994: 31) Si los

seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje, la realidad también es creada a través de esta vía. Esto acerca a la ontología del lenguaje a los enfoques constructivistas sociales. ¿Cuál es la visión sobre la realidad que tiene el enfoque cognitivo-conductual? Podemos inferirlo de la explicación que hace de uno de sus supuestos básicos. Dice Mary Jo Ducharme: "Cómo uno interpreta la realidad de una situación o evento afectará la decisión de uno en términos de cómo reaccionar al evento o situación. Este supuesto ha encontrado amplio soporte empírico" (Ducharme, 2004: 214).

Si la realidad es interpretable, entonces existe con independencia del observador, el que sólo varía en su interpretación. Si los soportes de los supuestos están dados por lo empírico, entonces es a través del contraste experimental con esta realidad que ello se puede afirmar. Todo esto nos muestra una visión de la realidad cercana al positivismo y un componente epistemológico típicamente empirista. Esta visión de una realidad existente y sólo interpretada por los individuos se ve reforzada cuando Ducharme explica las técnicas de reestructuración cognitiva, recogiendo los postulados de Beck, quien "propuso que los individuos *interpretan* su mundo a través de esquemas, los cuales son definidos como las creencias y entendimientos básicos que los individuos tienen y usan para organizar su visión de sí mismos y su entorno" (Ducharme, 2004: 215). Más aún, Ducharme dice que estos esquemas pueden ser no adaptativos, lo que refuerza la idea que hay una realidad externa a la cual uno está más cerca o más lejos de adaptarse.

## 5. Reflexiones sobre las causas

En su traducción del diálogo *Menón* de Platón, Alfonso Gómez-Lobo nos dice que “La amarra que le confiere estabilidad a la creencia y la convierte en saber es, como dice escuetamente el texto, el razonamiento o reflexión (logismós) sobre la causa (aitía)” (Gómez-Lobo, 2002: 105). Ahora bien, ¿cuáles son las reflexiones sobre las causas que realizan cada uno de estos modelos de coaching?

En el modelo cognitivo-conductual, las causas parecen estar en las cogniciones, mientras el resultado esperado está en las conductas observables. Esto puede verse claramente en los supuestos fundamentales de este modelo, particularmente en el primero y el tercero: “las evaluaciones cognitivas de los eventos pueden afectar las respuestas conductuales a aquellos eventos” (Ducharme, 2004: 214) y “los cambios en la cognición de un individuo pueden resultar en el cambio conductual deseado” (Ducharme, 2004: 215). Además, como se puede apreciar en estos y otros fragmentos del artículo de Ducharme, la forma de pensar dentro de este modelo es fuertemente heredera de un modelo mecanicista de causa-efecto. Las causas (presentes en los postulados), estarían en las cogniciones, lo cual Ducharme extrae desde los estudios y artículos de Dobson, pero dentro del amplio ámbito de las cogniciones es el cómo los individuos interpretan la realidad, lo que sería el antecedente más relevante. Esto lo extrae Ducharme fundamentalmente del concepto de esquema de Aaron Beck. Dice Ducharme: “Beck (1976) propuso que los individuos interpretan su mundo a tra-

vés de esquemas, los cuales son definidos como las creencias y entendimientos básicos que los individuos tienen y usan para organizar su visión de sí mismo y su entorno” (Ducharme, 2004: 215). Para el modelo ontológico desarrollado por Echeverría, las causas estarían en el lenguaje. La realidad parece ser concebida como poslingüística y la persona -como parte de la realidad-, también estaría formada en el lenguaje. Dice Echeverría: “el individuo, en términos de la persona que somos, es un fenómeno lingüístico” (Echeverría, 1994: 53). Para ello, Echeverría se apoya en el biólogo teórico Ernst Mayr, quien va más allá al decir: “la capacidad de hablar es la característica humana más distintiva, y es bastante probable que el habla sea la invención clave que gatillara el paso desde el homínido al hombre” (Mayr, 1963: 325). En el caso del coaching cognitivo-estratégico, la reflexión sobre las causas descansa en la teoría del apego, desarrollada originalmente por John Bowlby. En palabras de Guidano,

Si se considera el conocimiento como un proceso autoorganizador (es decir, como un modo viable de ‘producir un mundo’ mientras se ‘está en él’), la fuerte tendencia a establecer lazos emocionales estrechos con los cuidadores se destaca como la condición ontológica fundamental subyacente a todo posible ordenamiento de la experiencia (Guidano, 1994: 33).

## 6. Componente metodológico-práctico de los paradigmas

Desgraciadamente, en ninguno de los textos analizados aparecen menciones explíci-

tas relativas a la meta de la indagación, así como a la postura en cuanto a la generación y acumulación del conocimiento. Sin embargo, sí se pueden inferir los criterios evaluativos de la calidad de una investigación, a partir de ver cómo justifica cada modelo sus supuestos fundamentales. Para justificar los supuestos fundamentales, Ducharme alude al apoyo empírico que habrían encontrado cada uno de ellos. Por otra parte, es el cambio conductual observable el que mide el progreso: "la mayoría de las técnicas cognitivo-conductuales descansan profundamente sobre los principios conductuales y por eso dependen de la evaluación del cambio conductual para documentar progresos" (Ducharme, 2004: 215). En el caso de Echeverría, él justifica no sólo sus postulados básicos, sino también todo su modelo de la ontología del lenguaje en supuestos desarrollos convergentes en varios ámbitos de la vida humana. Dice Echeverría:

están ocurriendo cambios muy importantes en casi todos los campos de la vida humana -en la filosofía, las ciencias naturales, las ciencias humanas, la política, la espiritualidad, las artes, las nuevas inquietudes ecológicas, etcétera-, desarrollos que tienen grandes afinidades y lazos entre sí. Con respecto a esto, vemos la 'ontología del lenguaje' como uno entre muchos desarrollos que se mueven en una dirección similar y que comparten, muy frecuentemente, supuestos y sensibilidades similares (Echeverría, 1994: 30).

La sola mención del concepto desarrollo nos recuerda el concepto de progreso tan central en los planteamientos modernistas. La justificación de la ontología del lenguaje

y sus postulados básicos, parece venir de este progreso en el cual convergerían las diversas ciencias y ámbitos de la vida humana, es decir, este "movimiento inevitable y progresivo de la historia" nos llevaría a tener que abrazar esta nueva perspectiva. Esta justificación tan modernista resulta claramente contradictoria con una de las pretensiones del autor, la cual se explicita en la contraportada: "Se trata de una propuesta posmoderna y posmetafísica" (Echeverría, 1994: contraportada). En cuanto al modelo posracionalista formulado por Guidano, también aparecen algunas contradicciones (o, a lo menos, paradojas). Tomemos, por ejemplo, el ya mencionado supuesto básico: "no podemos eludir nuestro modo peculiar de ser animales" (Guidano, 1994: 10). Especificando este supuesto, Guidano dice que somos primates, y a partir de este postulado desarrolla los procesos de autorreconocimiento, fundamentales en su teoría. Ahora bien, ya hemos visto cómo critica explícitamente los modelos racionalistas, pero sobre todo, al paradigma empirista. Sin embargo, a la hora de justificar cómo ve el proceso de autorreconocimiento en los seres humanos (en cuanto primates), toma como demostración estudios empíricos e incluso experimentales:

Los estudios sobre los procesos de autorreconocimiento, realizados utilizando técnicas de imagen reflejada, han demostrado que la exposición previa a la interacción con otros es el requisito fundamental para que los grandes monos, frente a un espejo, puedan relacionar con ellos mismos la imagen reflejada, logrando de este modo una autoindividuación rudimentaria estable (...). Una de las primeras manifestaciones claras

del autorreconocimiento en chimpancés se observó en una situación experimental que requería simultáneamente una imagen reflejada (capacidad para la autorreferencia) y un lenguaje (capacidad para hacer distinciones en la experiencia inmediata) (Gardner y Gardner, 1971) (Guidano: 1994: 25).

## 7. Relación coach-coachee

La visión del observador que tiene el enfoque posracionalista de Vittorio Guidano, sugiere una relación coach-coachee más bien horizontal, en la medida en que el observador no tiene un lugar privilegiado. Por otra parte, la concepción similar de la posición del observador en el enfoque ontológico, nos podría hacer pensar que la relación coach-coachee también es similar. Sin embargo, dado que el lenguaje construye realidades, un coach entrenado en lenguaje podría construir realidades para el coachee, estableciendo una relación fuertemente jerárquica. Al respecto, Echeverría, apoyándose en John R. Searle, postula la existencia de tres actos lingüísticos universales: las afirmaciones, las declaraciones y las promesas. Particularmente relevante para deducir la relación coach-coachee que sugiere el coaching ontológico, es el acto de declaración que –para Echeverría- ocurre “cuando podemos señalar que la palabra modifica al mundo y que, por lo tanto, el mundo requiere adecuarse a lo dicho” (Echeverría, 1994: 69). Entonces, resulta lógico concluir que cuando el coach hace declaraciones, modifica el mundo del coachee, lo que sugiere una relación coach-coachee jerárquica.

Por su parte, el enfoque cognitivo-conductual sugiere también una relación jerárquica asimétrica, particularmente cuando –describiendo las técnicas de resolución de problemas- dice que

Esta categoría de terapias envuelve **enseñar** a los individuos a ser hábiles para reconocer situaciones problemáticas del día a día, generar y decidir entre diferentes cursos de acción el que debería ser tomado y luego verificar que el patrón **correcto** fue elegido (Ducharme, 2004: 215).

Entonces, el coach enseña lo correcto, es decir, es un experto que está en una posición privilegiada con respecto al coachee.

## 8. Análisis de contenido

El análisis de contenido realizado se centró en dos esferas: las referencias bibliográficas (en relación a cuantificar las obras citadas de cada autor mencionado), y en ciertos fragmentos del texto (en relación a cuantificar las palabras más mencionadas).

Una forma de analizar en qué se basan cada uno de los modelos, descansa en los autores con mayor número de obras citadas en las referencias bibliográficas (aparte de los propios autores de los textos analizados). Cuantificando las referencias bibliográficas de los tres textos mencionados precedentemente, nos encontramos con lo siguiente:

- a. “The Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching”: 1. Kilburg, R.R. (5 obras citadas). 2. Dobson, K.S.(3 obras citadas).

*b. Ontología del Lenguaje:* 1. Nietzsche, F. (8 obras citadas). 2. Maturana, H. (7 obras citadas). 3. Heidegger, M. (5 obras citadas). 4. Wittgenstein, L. (3 obras citadas). 5. Searle, J. (3 obras citadas).

*c. El sí-mismo en proceso:* 1. Mahoney, M.J. (10 obras citadas). 2. Bowlby, J. (7 obras citadas). 3. Maturana, H. (6 obras citadas). 4. Gallup, G.G. (4 obras citadas).

Ahora bien, el que un autor tenga más obras citadas no nos dice nada, en cuanto a la relación establecida entre el autor del texto y los citados. ¿En qué contexto son citadas las obras de estos autores? En el caso del artículo "Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching", las menciones a Kilburg realizadas por Mary Jo Ducharme poseen elementos de ambivalencia: por una parte, lo indica como fundador de uno de los modelos más desarrollados y usados de coaching ("el más desarrollado y usado modelo de cambio en el coaching ejecutivo, mostrado por Kilburg (1996,2000), desde los puntos de vista sistémico y psicodinámico." Ducharme, 2004: 214); por otra, rechaza su pretensión de que lo complejo e inconsciente sea sólo abordable bajo su enfoque:

Él enfatizó la caótica y dinámica naturaleza de los problemas presentados en algunos procesos de coaching debido a la interacción de las complejidades de la organización subyacente y los a veces inconscientes procesos psicológicos de los individuos. ¿Es posible que algunos procesos de Coaching sean tan complejos para usar las aproximaciones argumentablemente simplistas de la orientación cognitivo-conductual? Tomando prestada evidencia desde los trabajos con pobla-

ciones clínicas, algunos desórdenes complejos han sido exitosamente tratados usando estas técnicas (Ducharme, 2004: 218).

En relación a las menciones realizadas a los textos de Dobson, estas son formuladas para: argumentar la eficacia del enfoque cognitivo-conductual en el ámbito clínico: "Pocos autores se han referido a una perspectiva cognitivo-conductual [...], a pesar del bien conocido éxito y eficacia de la aproximación con poblaciones clínicas (Dobson & Craig, 1996; Hollon & Beck, 2004; Steiman & Dobson, 2002)." (Ducharme, 2004: 214), o dar sustento empírico a cada uno de los supuestos del modelo. En relación al primer supuesto (el que las evaluaciones cognitivas a los eventos pueden afectar las respuestas conductuales a esos eventos), lo cita así: "Este supuesto ha encontrado amplio soporte empírico (ver Dobson & Dozois, 2001) (Ducharme, 2004: 214)". En relación al segundo supuesto (que se pueden acceder, monitorear y alterar las cogniciones), lo cita así:

Los individuos pueden volverse conscientes que un evento o situación, tal como la presencia de un error relacionado con el trabajo, ha resultado en un cierto patrón de pensamiento, tal como pensamientos relacionados con la propia incompetencia y su evaluación puede ayudar en el consecuente monitoreo y alteración de esos pensamientos (Dobson & Dozois, 2001) (Ducharme, 2004: 215).

En cuanto al tercer supuesto, este surge directamente del autor citado: "El tercer supuesto es que los cambios a la cognición de un individuo pueden resultar en el cambio en la conducta deseada (Dobson & Block, 1988; Dobson & Dozois, 2001; Steiman &

Dobson, 2002)" (Ducharme, 2004: 215). Como se aprecia, las menciones a Dobson son importantes, tanto en el origen de los supuestos como en su fundamentación, pero además refuerzan nuestra visión de cómo, para el enfoque cognitivo-conductual, el conocimiento válido es considerado dentro de un paradigma empirista y positivista. Esto queda más claro si tomamos el siguiente párrafo, donde se vuelve a citar a Dobson: "la mayoría de las técnicas cognitivo-conductuales descansan fuertemente en principios conductuales y por eso dependen de la evaluación conductual del cambio para documentar los progresos (Dobson & Dozois, 2001)" (Ducharme, 2004: 215).

En el caso del libro *Ontología del Lenguaje*, el autor más citado es Friedrich Nietzsche. Rafael Echeverría no sólo lo cita, sino que además dedica el libro a su memoria, al cumplirse 150 años de su nacimiento. Por otra parte, el que Nietzsche y Maturana aparezcan como los autores con más obras citadas, no es sólo una curiosidad estadística. El propio autor del libro reconoce su influencia:

de todas las diferentes influencias de las que esta propuesta se nutre, que son muchas, las más importantes como resultará evidente de la lectura del texto, son sin duda las de Nietzsche y Maturana. Ellos representan el eje fundamental desde el cual orientamos nuestra mirada (Echeverría, 1994: 15).

¿Cuál es la importancia que le da Echeverría a Nietzsche?: el considerarlo un desafío mayor a lo que él llama el "programa metafísico": "Nietzsche nos ha entregado la más fuerte crítica a la comprensión del alma humana. Fue el primer filósofo en situarse

fuera del marco metafísico y en cuestionar seriamente sus supuestos básicos" (Echeverría, 1994: 26). El tercer autor con más libros citados en el texto de Echeverría es Martin Heidegger. ¿Cómo ve Echeverría a Heidegger? Al igual que a Nietzsche, lo ve como uno de los grandes desafíos al programa metafísico, especialmente en su crítica al racionalismo: "El segundo (desarrollo mayor) es la fenomenología existencial de Martin Heidegger y su crítica a los supuestos del cartesianismo, según los cuales los seres humanos son primariamente seres racionales" (Echeverría, 1994: 26-27). Si bien aparece con menos obras citadas, Ludwig Wittgenstein también es una de las fuentes de influencia en Echeverría, quien lo considera el tercer desarrollo mayor que desafiaría el programa metafísico (junto con Nietzsche y Heidegger), particularmente el "segundo período de la filosofía de Ludwig Wittgenstein, que nos ha ofrecido una comprensión del lenguaje radicalmente nueva" (Echeverría, 1994: 27). Por su parte, el lingüista John Searle es considerado como base para la propuesta de los actos lingüísticos básicos: "La presentación de los diferentes actos lingüísticos que haremos a continuación, simultáneamente se apoya, a la vez que se aparta de la propuesta realizada por John R. Searle" (Echeverría, 1994: 69).

Finalmente, en relación al libro *El sí mismo en proceso*, el autor más citado es Michael Mahoney. Él fue un psicólogo norteamericano que realizó sus primeros desarrollos dentro del modelo cognitivo-conductual (de hecho, uno de sus libros más conocidos es *Cognition and Behavior modification* publicado en 1974), pero luego derivó al modelo constructivista (sus últimas obras más conocidas

fueron *Cognitive and Constructive Psychotherapies* en 1995 y *Constructive psychotherapy: Practices, processes, and personal revolutions* en 2003). Dentro de este período, una de sus mayores preocupaciones fue el estudiar cómo los seres humanos le damos coherencia a nuestra experiencia. Parece ser este aspecto el que más influyó en Guidano cuando explicita la influencia de Mahoney: "más que representar una realidad 'dada' según una lógica de correspondencia externa, el conocer es la construcción y reconstrucción continuas de una realidad capaz de dar coherencia al curso de la experiencia del individuo ordenador" (Guidano, 1994: 18). El segundo autor con más obras citadas por Guidano es John Bowlby. Él fue un siquiatra y psicoanalista británico, famoso por haber desarrollado (en conjunto con la psicóloga norteamericana Mary Ainsworth) la teoría del apego. Esta teoría fue utilizada por Guidano como elemento explicativo dentro de la terapia posracionalista, que a su vez constituye la "matriz" del modelo de coaching cognitivo estratégico. Además, Guidano parece haber sido fuertemente influido por Bowlby para desarrollar su teoría de cómo se genera el conocimiento personal: "La idea de modelos operantes interiores de las figuras de apego y sí-mismo implica claramente la organización de un sistema para transformar la experiencia intersubjetiva en conocimiento personal (Bowlby, 1969, 1983, 1973, 1980; Bretherton y Waters, 1985)" (Guidano, 1994: 36).

En el prólogo escrito por Giovanni Liotti, a una reciente edición en español de una obra escrita con anterioridad por este autor, en conjunto con Vittorio Guidano (*Procesos Cognitivos y Desórdenes Emocionales*,

escrito originalmente en 1983 y editado en español el año 2006), se explicita más claramente esta influencia. Dice Liotti: "era necesario un ajuste entre observaciones clínicas [...] y esquema teórico [...]. Este ajuste o ensamblaje nos lo proporcionó la teoría del apego, elaborada completamente por John Bowlby una década antes de la publicación de nuestro PCDE." (Guidano y Liotti, 2006: xiii-xiv). El tercer autor con más obras citadas en este texto es Humberto Maturana. Como ya ha sido señalado anteriormente, esta influencia descansa sobre todo en la relación entre realidad y observador. Sin embargo, también ejerce una influencia en la relación entre experiencia y explicación e incluso en la preeminencia de lo emocional por sobre lo racional: "Todo sistema racional tiene una base emocional, y esto explica por qué no se puede convencer a nadie con un argumento lógico si no ha aceptado antes su premisa a priori (Maturana, 1988b)" (Guidano, 1994: 19). Finalmente, el cuarto autor más citado es Gallup. Este autor es clave para profundizar en uno de los supuestos básicos del enfoque de Guidano: el asumir que los seres humanos somos primates, particularmente debido a sus investigaciones sobre el autorreconocimiento en los chimpancés:

Los estudios sobre los procesos de autorreconocimiento, realizados utilizando técnicas de imagen reflejada, han demostrado que la exposición previa a la interacción con otros es el requisito fundamental para que los grandes monos, frente a un espejo, puedan relacionar con ellos mismos la imagen reflejada, logrando de este modo una autoindividuación rudimentaria estable (Gallup, 1970, 1977; Gallup, Mc-

Hill y Bundy, 1971; Gallup y Suárez, 1986)  
(Guidano, 1994: 25).

## 9. Conclusiones

Al comienzo de este estudio, nos planteamos dos grandes objetivos: identificar cuál era la epistemología a la base, de cada uno de los modelos de coaching, asimismo, examinar cuál era la relación coach-coachee que ellos establecían. Después de haber analizado los textos en cuestión, nos encontramos con lo siguiente:

¿Cuál es la epistemología a la base de cada uno de los tres modelos de coaching analizados?

El modelo cognitivo-conductual aparece como claro heredero de un paradigma empirista-racionalista. Los modelos de coaching ontológico y cognitivo-estratégico, en cambio, critican abiertamente dicho paradigma. Sin embargo, en estos modelos subsisten algunas contradicciones: La ontología del lenguaje ataca directamente al racionalismo, pero ¿de dónde saca su teoría Echeverría si no es desde la razón? La terapia posracionalista de Guidano (base del coaching cognitivo estratégico), se declara en contraposición al paradigma empirista, pero ¿de dónde saca su planteamiento si no es desde la observación clínica empírica y su generalización inductiva? Más allá de estas probables contradicciones o paradojas, el modelo de la ontología del lenguaje parece adscribir a una epistemología construccionista social, al entender que los seres humanos son construidos en el lenguaje. Asimismo, el modelo cognitivo estratégico parece adscribir a una epistemología constructivista, enten-

diendo que cada sujeto 'construye' su propia realidad.

¿Cuál es el tipo de relación coach-coachee que estos modelos establecen (o sugieren)?

Si bien los textos analizados no son suficientemente explícitos al respecto, es probable deducir algunas tendencias. El modelo cognitivo-conductual sugiere una relación coach-coachee jerárquica, donde el coach es un experto y el coachee un aprendiz, ya que el coach estaría en una posición privilegiada, al estar en condiciones de detectar las creencias erróneas de su coachee. El coaching ontológico también sugiere una relación coach-coachee de este tipo, ya que si el lenguaje genera realidades (en especial las declaraciones), el coach estaría en condiciones de generar realidades para el coachee. Finalmente, el coaching cognitivo estratégico sugiere una relación de horizontalidad, ya que al adoptar un punto de vista constructivista, la realidad del coachee sería construida por el mismo. De este modo, el coach puede ser un experto en coaching, pero el coachee es el único experto en sí mismo. Sin embargo, queda por ver si, en la práctica, un coach cognitivo estratégico es capaz de mantener esta pretensión de horizontalidad.

Para determinar las epistemologías a la base de cada uno de estos enfoques, se planteó detectar, en cada uno de los textos, conceptos y supuestos compartidos con los diversos paradigmas epistemológicos, analizándolos sobre la base de conceptos surgidos de la nueva Filosofía de la ciencia. Al respecto, se concluyó que el coaching cognitivo-conductual descansa sobre dos paradigmas que se han integrado en uno

solo: el paradigma racionalista a la base de los enfoques cognitivos, y el paradigma empirista a la base de los enfoques conductuales. El coaching ontológico descansaría en cambio en el paradigma de la ontología del lenguaje, el cual se plantea como una alternativa a lo que Echeverría llama "derivación metafísica", cuyos supuestos básicos giran en torno a la relevancia del lenguaje, entendiéndolo no sólo como generativo, sino como creador de los seres humanos. Este modelo se plantea como alternativo al paradigma racionalista, pero no queda claro cómo logra separarse de él. Finalmente, el coaching cognitivo-estratégico descansa en el paradigma de la terapia posracionalista de Vittorio Guidano, y plantea una epistemología constructivista. Sin embargo, tampoco queda claro cómo, pese a su crítica al paradigma empirista, logra abandonarlo completamente.

Para estas conclusiones epistemológicas, también se analizaron, mediante una metodología combinada de análisis de discurso y análisis de contenido, los fragmentos de textos en cuestión. A partir de este análisis fue más fácil detectar las influencias de cada modelo. Al respecto, tanto el modelo de coaching ontológico como el cognitivo-estratégico aparecen como influidos por los desarrollos de Humberto Maturana. Como diferencia, está el énfasis que hace el enfoque ontológico en la influencia de filósofos como Nietzsche, Heidegger y Wittgenstein y lingüistas como Searle y otros. Mientras, la restante influencia en Guidano es fundamentalmente desde la Psicología (Mahoney y Bowlby). El modelo de coaching cognitivo-conductual, por su parte, es fundamentalmente heredero de las terapias conduc-

tuales, y más directamente de las terapias cognitivas de Aaron Beck. Surgiendo su desarrollo fundamentalmente de la terapia, no es de extrañar que haya aparecido como importante en el texto analizado la diferenciación entre esta y el coaching. Dentro de este análisis combinado, se utilizaron los conceptos de Eliseo Verón de análisis del discurso político. Si consideramos que los discursos científicos también son un tipo de discurso político, podemos apreciar cómo cada uno de los textos analizados tiene sus propios paradestinatarios (Verón, 1987). El artículo de Mary Jo Ducharme aparece dirigido a aquellos que, siendo partidarios del coaching, pueden verse seducidos por otros enfoques que valoren fuertemente el aumento de la autoconciencia psicológica y social. El texto de Rafael Echeverría, en cambio, está orientado a seducir a aquellos que estando de acuerdo con la "superación del programa metafísico", podrían ser seducidos por el enfoque de Fernando Flores. Finalmente, el texto de Guidano pretende lograr el concurso de aquellos psicólogos cognitivos que pudieran ser proclives a una perspectiva constructivista.

Es relevante considerar que este estudio sólo constituye un primer avance exploratorio en relación a indagar, en forma heurística, sobre las epistemologías a la base de cada uno de los enfoques explorados. Un análisis más profundo debiera considerar textos previos de los autores, que permitan escudriñar en cómo fueron construyendo sus teorías y modelos. Más aún, como los autores no suelen ser explícitos en este proceso, sería interesante explorar en la práctica efectiva de coaching de cada uno de estos modelos para ver, además, si lo

que se pretende desde un punto de vista teórico, se condice con lo que se realiza en la "práctica".

De este modo, se abren muchas preguntas: ¿Cómo saben los coaches cognitivo-conductuales cuáles son los pensamientos "correctos"? ¿Tienen un acceso privilegiado a la "realidad" que no poseen los coachees? ¿Cómo son capaces de "construir" realidades para sus coachees, los coaches ontológicos? ¿No existen coachees que no acepten esas "realidades"? ¿Cómo pueden trabajar "estratégicamente" los coaches constructivistas si se plantean como una alternativa al realismo? ¿Cómo saben "hacia dónde" dirigir el coaching, si no tienen un acceso privilegiado a la realidad? Por último, ¿cómo pueden hacerlo si plantean una relación coach-coachee horizontal?

Por otra parte, ante los fuertes cuestionamientos a la epistemología, algunos autores han llamado a aceptar y valorizar una nueva episteme de la indeterminación y la discontinuidad. Al respecto cabe preguntarse, ¿han aceptado los modelos estudiados esta nueva episteme o pretenden

erguirse en un nuevo megarelato?

Y finalmente, en relación al último enfoque estudiado (el constructivista), ¿constituye este una "superación de la epistemología"? Probablemente no, pero parafraseando a Vattimo, ¿a lo menos se reconoce como "una fábula entre otras fábulas posibles?" (Vattimo, 1990). Sin embargo, queda planteada la pregunta que hiciera Carlos Blanco: ¿el constructivismo es una alternativa al realismo o se mantiene dentro del paradigma tradicional? (Blanco, 2005).

Si queremos que el coaching no sea sólo una moda más y se constituya como una disciplina profesional, tenemos que hacernos conscientes de sus bases psicológicas, filosóficas y epistemológicas. Para ello, resulta fundamental un análisis crítico de estas bases, tanto en sus planteamientos teóricos como en su práctica habitual. Sólo así lograremos abrir un amplio espacio de oportunidades para psicólogos(as), trabajadores(as) sociales y otros profesionales, y lograremos extender su práctica desde lo ejecutivo empresarial hacia lo social donde tanta falta hace.

## Bibliografía

- Blanco, Carlos (2005). "El Constructivismo Biológico ¿una alternativa al realismo?", en Revista Electrónica La Cinta de Moebio, [www.rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio](http://www.rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio) N°22.
- Díaz-Walls, Carolina (1989). "Positivismo lógico y operacionalismo en el conductismo radical". En Medina, Adrián. *Psicología y epistemología: Hacia una psicología abierta*. México: Ed. Trillas.
- Ducharme, Mary Jo (2004). "The Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching", en *Counseling Psychology Journal: Practice and Research*. Vol. 56. N°4.
- Echeverría, Rafael (1994). *Ontología del Lenguaje*. Santiago: Dolmen Ediciones.
- Feixas, Guillem y Villegas, Manuel (2000). *Constructivismo y Psicoterapia*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer.
- García-Pelayo, Ramón y Durand Micheline (1979). *Pequeño Larousse Español-Inglés*. México: Editorial Librairie Larousse.
- Grant, Anthony (2005). "Hacia una psicología del coaching". Artículo entregado como material de estudio en el curso "Coaching Cognitivo Estratégico", impartido por INTECO y CDO Consultores.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S (1994). "Competing paradigms in qualitative research". En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). London: Sage.
- Guidano, Vittorio (1994). *El sí-mismo en proceso: Hacia una terapia cognitiva posracionalista*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Guidano, Vittorio y Liotti, Giovanni (2006). *Procesos Cognitivos y Desórdenes Emocionales*. Santiago: Cuatro Vientos Editorial.
- Japiassu, Hilton (2005). *O eclipse das ciencias humanas e a crise da psicanálise*. Sao Paulo: Editora Letras & Letras.
- Kuhn, Thomas (2004). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lakatos, Imre (1993). *La metodología de los Programas de investigación científica*. Madrid: Alianza.
- Mayr, Ernst (1963). *Animal Species and Evolution*. Cambridge, Mass: Belknap Press.
- Rodríguez, Gregorio (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Vattimo, Gianni (1990). *La sociedad transparente*, Barcelona: Editorial Paidós.

-Verón, Eliseo et al., (1987). *El Discurso Político. Lenguajes y acontecimientos*. Buenos Aires: Hachette.

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

## **Páginas web**

-[www.conductismoenlaweb.com.ar](http://www.conductismoenlaweb.com.ar)

-[www.posracionalismo.cl](http://www.posracionalismo.cl)