Guías y Palancas: Un Marco Teórico para la Arquitectura de la Decisión y la Responsabilidad como Acto de Libertad

De la Reacción Automática a la Libertad Elegida — Fundamentos Filosóficos, Psicológicos y Prácticos de un Modelo Integrativo

Autor: Rodrigo Flores-Morton, con Agrajag (Copilot) & Agrajag (Claude)

Marco conceptual: Desarrollo Personal y Coaching Ontológico

Fecha: Junio de 2026 · Documento de trabajo público

Número: CFF-WP-006

Clasificación: Marco teórico — Filosofía práctica, psicología de la motivación, desarrollo humano

Dirigido a: Académicos, coaches, psicoterapeutas y profesionales del desarrollo humano

Resumen Ejecutivo (Abstract)

El presente documento propone un **marco teórico integrativo** denominado *Guías y Palancas*, cuyo propósito es articular la arquitectura de la acción humana desde el polo del automatismo —denominado **Reacción**— hasta el polo de la libertad plena —denominado **Freedom**—, mediada por tres estadios de agencia creciente: **Escojo**, **Elijo** y **Decisión**. El modelo integra seis motivadores de acción —**TENGO, DEBO, NECESITO/DESEO, PUEDO, QUIERO** y **NO-QUIERO**— como fuerzas que determinan la calidad de la voluntad en cada nivel del continuo. Apoyado en la tradición filosófica que va desde Aristóteles hasta el existencialismo y la fenomenología contemporánea, y articulado con hallazgos de la psicología de la motivación, la neurociencia de la decisión y la psicología positiva, el marco sostiene que la **responsabilidad** no es una carga que se impone al sujeto desde el exterior, sino el nombre mismo de la libertad ejercida conscientemente. La responsabilidad, redefinida como autoría plena del propio acto, emerge como el núcleo filosófico del modelo y como su horizonte

normativo fundamental. El documento desarrolla las bases teóricas del modelo, su arquitectura conceptual, sus aplicaciones en coaching, liderazgo, educación y psicoterapia, y abre una agenda para su validación empírica.

Palabras clave: agencia humana, arquitectura de la decisión, coaching ontológico, libertad, motivación, responsabilidad, autodeterminación, desarrollo humano, filosofía práctica

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo

1. Introducción: El Problema de la Acción Humana

2. Fundamentos Filosóficos: De la Causalidad a la Libertad

2.1 La tradición aristotélica | 2.2 Kant y la autonomía | 2.3 Sartre | 2.4 Fenomenología | 2.5 Frankl | 2.6 Síntesis

3. Fundamentos Psicológicos: Agencia, Motivación y Autorregulación

3.1 Autodeterminación | 3.2 Control de Acción | 3.3 Neurociencia | 3.4 Voluntad | 3.5 Psicología Positiva | 3.6 Síntesis

4. El Modelo Guías y Palancas: Arquitectura Conceptual

4.1 Presentación | 4.2 Los Cinco Estadios | 4.3 Los Seis Motivadores | 4.4 Tabla Integradora | 4.5 Mecánica del Modelo

5. Responsabilidad como Acto de Libertad: El Núcleo Filosófico

6. Aplicaciones del Modelo

7. Discusión: Limitaciones, Críticas y Desarrollos Futuros

8. Conclusiones

Referencias Bibliográficas

1. Introducción: El Problema de la Acción Humana

La pregunta que ocupa al pensamiento filosófico desde sus orígenes más remotos —¿qué mueve al ser humano a actuar?— conserva toda su urgencia en el contexto contemporáneo del desarrollo humano, el coaching y la psicología aplicada. Lejos de ser un asunto meramente especulativo, esta interrogante tiene consecuencias prácticas de primera magnitud: de la respuesta que ofrezcamos dependerá la forma en que diseñamos intervenciones, construimos culturas organizacionales, acompañamos procesos terapéuticos y educamos a las generaciones futuras.

La tensión constitutiva de la psicología moderna se puede formular con precisión: por un lado, existe una tradición determinista —desde el conductismo clásico de Watson y Skinner hasta ciertos modelos neurocientíficos contemporáneos— que tiende a reducir la acción humana a una función de variables antecedentes: el estímulo, la historia de refuerzos, la arquitectura cerebral, el condicionamiento cultural. Por otro lado, existe una tradición humanista y existencial que afirma, con insistencia filosófica y evidencia empírica creciente, que el ser humano es capaz de trascender sus condicionantes y actuar desde una libertad genuina, aunque situada y encarnada.

Los modelos conductistas y cognitivistas han aportado contribuciones invaluables a la comprensión del comportamiento humano. Sin embargo, muestran limitaciones sistemáticas cuando se trata de dar cuenta de la **agencia plena**: esa capacidad del sujeto no solo de responder al entorno sino de interrogar sus propios patrones de respuesta, elegir desde valores propios y hacerse autor consciente de su existencia. El conductismo describe el comportamiento desde afuera; la cognición describe el procesamiento interno; pero ninguno de los dos captura completamente la experiencia de quien delibera, elige y se hace cargo.

El presente marco teórico surge de la convicción de que se necesita un modelo integrativo que articule, en un mismo continuo conceptual, los fenómenos del automatismo, la elección y la libertad. Un modelo que no oponga el determinismo y la libertad como si fueran los únicos términos de una dicotomía infranqueable, sino que los sitúe como polos de un gradiente de agencia: un continuo a lo largo del cual los seres humanos nos desplazamos de manera dinámica, en diferentes momentos y en diferentes dominios de nuestra vida.

Una nota sobre el origen del modelo es necesaria aquí. El framework conceptual de *Guías y Palancas* —incluyendo los seis motivadores TENGO, DEBO, NECESITO/DESEO, PUEDO, QUIERO y NO-QUIERO, y la distinción estructural entre palancas externas y guías internas— no nació en el contexto académico. Tiene su origen en la práctica clínica y pedagógica de Rodrigo Flores-Morton, y fue elaborado y compartido de manera sistemática por primera vez en el audiolibro *Guías y Palancas: Por qué hacemos lo que hacemos* (Flores-Morton, 2025). El presente documento constituye la primera articulación académica formal de ese framework: su propósito no es reemplazar la fuente práctica sino dotarla de los fundamentos teóricos y el aparato crítico necesarios para su diálogo con la comunidad científica y profesional. Esta declaración de origen no es un gesto de modestia retórica: es una afirmación epistemológica sobre la validez del conocimiento generado desde la experiencia vivida —lo que en la tradición filosófica anglosajona se denomina *knowledge from the inside*— como fuente legítima de insight filosófico y psicológico, independientemente de las credenciales institucionales de quien lo genera.

El modelo *Guías y Palancas* propone precisamente esta gramática de la acción humana. Sus cinco estadios —Reacción, Escojo, Elijo, Decisión y Freedom— no son etapas fijas ni jerarquías de valor absoluto, sino posiciones dinámicas en ese continuo. Sus seis motivadores —TENGO, DEBO, NECESITO/DESEO, PUEDO, QUIERO, NO-QUIERO— no son tipos de personas sino fuerzas que coexisten en cada agente y cuyo peso relativo determina la calidad de su acción en cada momento.

El propósito del presente documento es triple: **primero**, establecer las bases filosóficas y psicológicas del modelo con rigor académico suficiente para sustentar su credibilidad teórica; **segundo**, presentar la arquitectura conceptual del modelo con precisión suficiente para permitir su aplicación práctica; y **tercero**, explorar sus implicaciones en los campos del coaching ontológico, el liderazgo, la educación y la psicoterapia. El documento concluye con una reflexión sobre las limitaciones del modelo y una agenda para su validación empírica futura.

---

2. Fundamentos Filosóficos: De la Causalidad a la Libertad

2.1 La Tradición Aristotélica: Acto, Potencia y Deliberación (bouleusis)

La filosofía práctica occidental encuentra su punto de partida más influyente en la obra de Aristóteles, particularmente en la *Ética Nicomáquea*. Para Aristóteles, la acción humana propiamente dicha —la ***praxis***— se distingue radicalmente del simple movimiento o del comportamiento instintivo. La praxis implica deliberación (*bouleusis*): un proceso de razonamiento práctico en el que el agente no solo identifica un fin deseable sino que pondera los medios disponibles para alcanzarlo en función de su carácter (*ethos*) y su comprensión del bien (*phronesis*) (Aristóteles, 2009).

La distinción aristotélica entre **acto** y **potencia** es igualmente fundamental para el modelo que aquí se propone. El ser humano no es nunca solo lo que es en un momento dado, sino también lo que puede llegar a ser: su potencialidad forma parte constitutiva de su ser. Esta ontología dinámica implica que la agencia no es un rasgo fijo sino una capacidad que se actualiza, se cultiva o se atrofia según las elecciones que el sujeto realiza a lo largo del tiempo.

Especialmente relevante para el modelo *Guías y Palancas* es la noción aristotélica de ***proairesis***: la elección deliberada, entendida como la forma más elevada de acción voluntaria. La proairesis no es un mero deseo ni un mero razonamiento: es la síntesis activa de ambos, el punto en el que la intención del agente y su comprensión práctica del bien se articulan en una decisión comprometida. Esta noción encontrará su equivalente directo en lo que el modelo denomina el estadio de Elijo (Aristóteles, 2009).

2.2 El Libre Albedrío en la Filosofía Moderna: Kant, el Imperativo y la Autonomía de la Voluntad

La Ilustración kantiana representa el momento en que la autonomía de la voluntad se convierte en el fundamento mismo de la moralidad y de la dignidad humana. Para Kant, la libertad no es la mera ausencia de obstáculos externos —eso sería libertad negativa— sino la capacidad del sujeto racional de darse a sí mismo su propia ley: la **autonomía** en sentido estricto (Kant, 1785/2002).

El **imperativo categórico** kantiano —actúa solo según aquella máxima que puedas querer que se convierta en ley universal— expresa la exigencia de que la acción moral no esté motivada por la inclinación, el hábito o la presión externa, sino por el reconocimiento racional del deber. Esta distinción entre actuar *por* deber (motivación moral plena) y actuar *conforme* al deber

(motivación externa que produce el resultado correcto sin constituir acción libre) resuena directamente con la distinción que el modelo establece entre los estadios de DEBO y ELIJO.

La herencia kantiana en el modelo es doble: por un lado, la afirmación de que la libertad genuina implica autolegislación, no heteronomía; por otro, la comprensión de que la autonomía no elimina la tensión con las inclinaciones y condicionantes, sino que la transciende mediante el ejercicio consciente de la razón práctica (Kant, 1788/2003).

2.3 El Existencialismo y la Condena a Ser Libre: Sartre y la Responsabilidad Radical

Jean-Paul Sartre lleva la afirmación de la libertad humana hasta sus consecuencias más radicales. Su proposición fundamental —*la existencia precede a la esencia*— implica que el ser humano no tiene una naturaleza fija que determine lo que debe ser; es, por el contrario, el ser que se define a sí mismo mediante sus elecciones. Esta es la condición que Sartre denomina, con una expresión que ha pasado a la historia de la filosofía, la **condena a ser libre** (Sartre, 1943/2006).

La radicalidad de la posición sartreana reside en que no admite excusas: la *mala fe* (*mauvaise foi*) es precisamente el intento del sujeto de negarse a sí mismo su propia libertad, de actuar como si fuera una cosa determinada por su situación, su historia o su rol. Para Sartre, incluso la negativa a elegir es una elección; incluso la reacción automática, en la medida en que se reitera, implica una elección no asumida. Esta perspectiva fundamenta filosóficamente la afirmación central del modelo: que incluso en el estadio de la Reacción, existe un margen —por estrecho que sea— de respuesta consciente posible.

La **responsabilidad radical** sartreana es incómoda precisamente porque no admite ninguna instancia a la que delegar la autoría de la propia vida: no la herencia, no la sociedad, no Dios. Esta incomodidad, sin embargo, es también la condición de la dignidad: si soy plenamente responsable, soy plenamente libre (Sartre, 1943/2006).

2.4 La Fenomenología de la Intención: Husserl, Merleau-Ponty y la Corporalidad del Acto

La fenomenología aporta al modelo una dimensión que ni el idealismo kantiano ni el existencialismo sartreano logran capturar plenamente: la **corporalidad** del acto. La

intencionalidad husserliana —la estructura fundamental de la conciencia como conciencia *de* algo— establece que no existe conciencia pura sin objeto; toda experiencia es experiencia de un mundo (Husserl, 1913/1962).

Merleau-Ponty radicaliza este punto al afirmar que el sujeto de la experiencia no es una conciencia abstracta sino un **cuerpo-sujeto**: un organismo que está en el mundo de manera prerracional, que percibe, actúa y siente antes de reflexionar. La intención motriz del cuerpo —su capacidad de orientarse hacia el mundo y de habitarlo— precede a la intención deliberada de la conciencia (Merleau-Ponty, 1945/1993). Esta distinción es fundamental para comprender por qué la Reacción no es un simple fallo de la voluntad: es una forma de inteligencia corporal que tiene su propia lógica y su propio valor adaptativo.

La fenomenología revela, así, que la acción humana opera en múltiples registros simultáneos: el corporal-prereflexivo, el perceptivo, el deliberativo y el reflexivo. El modelo *Guías y Palancas* respeta esta complejidad al situar los estadios no como reemplazos sino como ampliaciones del repertorio del agente.

2.5 Viktor Frankl y la Libertad de Actitud: El Espacio entre el Estímulo y la Respuesta

Ninguna contribución filosófica ha sido más decisiva para la formulación práctica del modelo que la de Viktor Frankl. Desde la experiencia límite de los campos de concentración nazis, Frankl elaboró una concepción de la libertad que no depende de las circunstancias externas sino de la capacidad del ser humano de elegir su propia actitud ante ellas. Su formulación es ya parte del patrimonio del pensamiento contemporáneo:

> *"Entre el estímulo y la respuesta hay un espacio. En ese espacio reside nuestra libertad y nuestra capacidad de elegir nuestra respuesta. En nuestra respuesta reside nuestro crecimiento y nuestra felicidad."*
>
> — Viktor Frankl (1946/2004, p. 86), atribuido también en paráfrasis a Stephen Covey

Este **espacio entre el estímulo y la respuesta** es, precisamente, el espacio que el modelo *Guías y Palancas* propone ampliar mediante el trabajo con los estadios de agencia. La Reacción ocurre cuando ese espacio es prácticamente nulo —o cuando el agente no lo percibe—; Freedom ocurre cuando ese espacio es pleno y habitado conscientemente. El desarrollo humano, en esta perspectiva, es la expansión progresiva de ese espacio interior de libertad (Frankl, 1946/2004).

La **logoterapia** frankleana añade otro elemento crucial: la libertad no se ejerce en el vacío, sino siempre en dirección hacia algo que tiene sentido para el agente. La voluntad de sentido es la motivación más profunda, y es ella la que posibilita el acto libre incluso en condiciones de sufrimiento extremo.

2.6 Síntesis: El Acto Libre como Síntesis de Conciencia, Intención y Responsabilidad

La revisión de la tradición filosófica permite formular una definición de **acto libre** que sirve como fundamento normativo del modelo. El acto libre es aquel en el que:

1. El agente es *consciente* de que está actuando y de las alternativas disponibles (Aristóteles, Kant);
2. La acción emana de una *intención genuina* del propio agente, no de una fuerza externa que lo actúa (Sartre, Frankl);
3. El agente se *hace cargo* de las consecuencias de su acción, reconociéndose como su autor (Sartre, Arendt);
4. La acción está *encarnada* en el cuerpo-sujeto, no es una decisión abstracta desconectada de la experiencia vivida (Merleau-Ponty).

Esta definición no exige condiciones imposibles: no postula una libertad absoluta al margen de la situación, el cuerpo o la historia del agente. Postula, en cambio, una libertad *situada* y *ejercida*: real, operacional y, fundamentalmente, desarrollable.

---

3. Fundamentos Psicológicos: Agencia, Motivación y Autorregulación

3.1 La Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan): Motivación Intrínseca vs. Extrínseca

La **Teoría de la Autodeterminación** (TAD), desarrollada por Edward Deci y Richard Ryan a partir de la década de 1980, constituye uno de los marcos empíricos más robustos y comprehensivos sobre la motivación humana. La TAD postula que los seres humanos tienen tres necesidades psicológicas básicas e innatas —**autonomía**, **competencia** y **relacionalidad**— cuya satisfacción es condición necesaria para el bienestar, el crecimiento y la motivación sostenida (Deci & Ryan, 2000).

La distinción fundamental de la TAD entre motivación extrínseca e intrínseca, y la elaboración de un continuo de internalización que va desde la *regulación externa* hasta la *motivación intrínseca* pasando por la *introyección*, la *identificación* y la *integración*, ofrece un mapa empírico que se solapa de manera notable con el continuo propuesto por el modelo *Guías y Palancas* (Ryan & Deci, 2000).

En particular, la distinción entre regulación identificada —en la que el agente valora la actividad como importante para sus metas, aunque no la disfrute intrínsecamente— y regulación integrada —en la que los valores y metas han sido plenamente asimilados al sentido del sí mismo — corresponde, en el modelo, a la transición entre los estadios de Elijo y Decisión. La motivación intrínseca plena, caracterizada por el disfrute inherente a la actividad y la ausencia de presión externa, encontraría su equivalente en el estadio de Freedom.

3.2 La Teoría del Control de Acción (Kuhl): Orientación a la Acción vs. Orientación al Estado

Julius Kuhl desarrolló la **Teoría del Control de Acción** (TCA) como un intento de explicar no solo *qué* motiva a los sujetos sino *cómo* traducen sus intenciones en acción efectiva (Kuhl, 2000). La distinción central de la TCA es entre dos modos de procesamiento cognitivo-motivacional: la **orientación a la acción** y la **orientación al estado**.

Los sujetos orientados a la acción son capaces de iniciar y mantener la acción intencionada incluso ante obstáculos, fracasos o estados emocionales negativos. Los sujetos orientados al estado, en contraste, tienden a quedarse atrapados en la rumiación sobre el estado actual o el fracaso pasado, con lo que la brecha entre intención y acción se amplía de manera paralizante. Esta distinción ilumina de manera directa la diferencia entre los estadios de Elijo y Decisión: no es suficiente con tener una intención genuina; se requiere, además, la capacidad volitiva de sostener esa intención hasta la acción efectiva.

La TCA también introduce la noción de **sistemas de autorregulación** que operan en paralelo: el sistema de extensión del self (SES), que procesa experiencias en red y es sensible al contexto y a los valores profundos; y el sistema intuitivo de conducta (IBC), que opera de manera automática y rápida. Esta dualidad resuena con la distinción del modelo entre Reacción y los estadios superiores de agencia (Kuhl, 2000).

3.3 Inhibición Conductual y Función Ejecutiva: Neurociencia de la Decisión

Las neurociencias de la decisión aportan al modelo una dimensión que ningún marco puramente filosófico puede proporcionar: la comprensión de los sustratos cerebrales que posibilitan —o dificultan— el ejercicio de la agencia. Antonio Damasio (1994/2010) demostró, con el estudio de pacientes con lesiones en la corteza prefrontal ventromedial, que la toma de decisiones no es un proceso puramente racional: las **marcadores somáticos** —señales emocionales corporales ancladas en experiencias pasadas— guían la deliberación de manera necesaria. La razón sin emoción no decide; la emoción sin razón decide mal.

El experimento de Benjamin Libet y sus estudios sobre el **potencial de disposición** (readiness potential) generaron una controversia filosófica de gran alcance: la actividad cerebral asociada a la acción voluntaria parece preceder a la conciencia de haber decidido actuar. Sin embargo, como el propio Libet señaló y como filósofos como Daniel Dennett han subrayado, estos resultados no implican la inexistencia del libre albedrío: la conciencia puede ejercer un papel de *veto* incluso si no es la primera en activarse (Libet, 1985; Dennett, 2003). Este modelo de libertad como capacidad de veto —más que como causa primera— es compatible con la ontología del modelo *Guías y Palancas*.

La neurociencia del **control inhibitorio** y de la función ejecutiva —mediada principalmente por la corteza prefrontal lateral— muestra que la capacidad de pausar, evaluar y redirigir la respuesta automática es un recurso cognitivo que puede desarrollarse mediante práctica deliberada, mindfulness y entrenamiento metacognitivo (Diamond, 2013). Esto ofrece una base empírica sólida para la idea de que es posible moverse voluntariamente entre estadios del continuo.

3.4 La Voluntad como Músculo: Self-Regulation y la Metáfora del Agotamiento Volitivo

Roy Baumeister y sus colaboradores desarrollaron la influyente —y parcialmente controvertida— hipótesis del **agotamiento del ego** (*ego depletion*): el autorcontrol es un recurso limitado que se agota con el uso, de manera análoga a como los músculos se fatigan con el ejercicio (Baumeister et al., 1998). Aunque investigaciones posteriores han cuestionado algunos aspectos de esta hipótesis, el modelo general —que la autorregulación tiene costes cognitivos y motivacionales— ha sido ampliamente confirmado.

Las implicaciones para el modelo son significativas. El ejercicio de los estadios superiores de agencia —Elijo, Decisión, Freedom— requiere recursos volitivos que no son ilimitados. Esto tiene consecuencias prácticas directas: el diseño de entornos que faciliten la elección consciente (*choice architecture*), la importancia de la recuperación volitiva mediante descanso y rutinas de autocuidado, y la necesidad de construir hábitos que automaticen comportamientos alineados con los valores propios, liberando así recursos para las decisiones que verdaderamente importan (Baumeister & Tierney, 2011).

3.5 Psicología Positiva y Agencia Personal: Seligman, Bandura y la Autoeficacia

La psicología positiva, inaugurada como programa de investigación sistemático por Martin Seligman en 1998, ha contribuido al modelo con dos conceptos centrales: el de **agencia personal** como componente del bienestar (PERMA: Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) y el de **learned helplessness** o indefensión aprendida como su contraparte disfuncional (Seligman, 1975).

Albert Bandura, por su parte, ofreció con el concepto de **autoeficacia** uno de los constructos más poderosos para comprender por qué algunos agentes operan predominantemente desde el polo de la libertad mientras otros permanecen atrapados en la reactividad. La autoeficacia —la creencia del sujeto en su capacidad de ejecutar los comportamientos necesarios para alcanzar resultados específicos— determina de manera directa cuán alto se sitúa el agente en el continuo de agencia: sin la creencia en el PUEDO, la libertad permanece abstracta y el querer, paralizado (Bandura, 1997).

La investigación sobre el **flujo** (*flow*) de Csikszentmihalyi (1990) proporciona, finalmente, una descripción fenomenológica del estadio de Freedom: el estado de absorción total en una actividad que es tanto desafiante como comprendida, en el que la autoconciencia se disuelve y la acción se vuelve expresión fluida de la competencia del agente.

3.6 Síntesis: Gradiente de Agencia como Eje Articulador del Modelo

La revisión de los fundamentos psicológicos permite afirmar que el concepto de **gradiente de agencia** —la idea de que la capacidad del sujeto de ser autor de su propia acción es una variable continua y desarrollable, no un rasgo binario— está sustentado por múltiples líneas de investigación empírica convergentes. La TAD ofrece el mapa de la internalización motivacional; la TCA de Kuhl describe los mecanismos volitivos; la neurociencia de la decisión identifica los sustratos cerebrales; la investigación sobre autorregulación establece los límites y posibilidades del esfuerzo volitivo; y la psicología positiva articula las condiciones del florecimiento humano. El modelo *Guías y Palancas* integra estas contribuciones en una arquitectura conceptual única.

---

4. El Modelo Guías y Palancas: Arquitectura Conceptual

4.1 Presentación del Modelo

El modelo *Guías y Palancas* propone una **gramática de la acción humana**: un sistema conceptual que permite describir, diagnosticar y transformar el modo en que un agente se relaciona con sus propias acciones, decisiones y responsabilidades. La metáfora estructural es la

de un **continuo**: una línea que va desde el polo de la máxima automaticidad y mínima agencia —la Reacción— hasta el polo de la máxima conciencia y libertad plena —el Freedom.

A lo largo de este continuo se sitúan cinco estadios cualitativamente distintos, no como compartimentos estancos sino como posiciones de un gradiente. La posición del agente en este continuo no es fija: puede variar según el dominio de vida (trabajo, relaciones, salud, creatividad), según el momento del día, según el estado emocional y según el nivel de práctica y desarrollo personal acumulado.

El modelo se articula en torno a dos ejes:

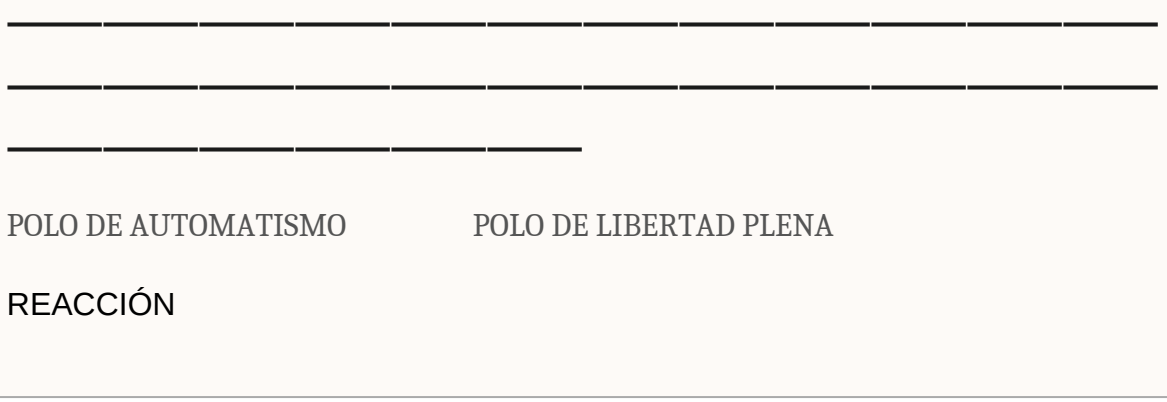
- Las **Guías**: los cinco estadios que orientan el movimiento y ofrecen una cartografía del desarrollo de la agencia;
- Las **Palancas**: los seis motivadores que activan el desplazamiento del agente de un estadio a otro.

Esta arquitectura dual —estructura y dinámica— es lo que confiere al modelo su doble utilidad: como herramienta diagnóstica (¿desde qué estadio estoy actuando ahora?) y como herramienta de intervención (¿qué palanca activar para elevar la agencia del sujeto?).

4.2 Los Cinco Estadios de la Acción

A continuación se presenta el diagrama textual del continuo, seguido del desarrollo detallado de cada estadio.

El Continuo Guías y Palancas — Arquitectura de la Acción Humana



→

ESCOJO

→

ELIJO

→

DECISIÓN

→

FREEDOM

TENGO

DEBO

NECESITO / PUEDO

QUIERO / NO-QUIERO

Integración plena

Gradiente de agencia → | *Gradiente de conciencia →* | *Gradiente de responsabilidad →*

ESTADIO 1 — REACCIÓN (Automatismo)

Definición: Respuesta automática ante un estímulo externo o interno, sin mediación consciente significativa. El agente no actúa: es actuado por fuerzas que no ha elegido y que, en ese momento, no interroga.

La Reacción constituye el polo de mayor automaticidad en el continuo. Sus características definitorias son la **velocidad** de la respuesta, su **eficiencia** en términos de economía cognitiva, la **baja demanda** de recursos atencionales y su naturaleza de **patrón habitual** —en el sentido de que ha sido consolidado por repetición hasta convertirse en respuesta por defecto.

Desde el punto de vista neurológico, la Reacción es mediada predominantemente por estructuras límbicas (amígdala, corteza cingulada anterior) que generan respuestas afectivas rápidas antes de que la corteza prefrontal tenga tiempo de evaluar la situación. Los heurísticos cognitivos de los que da cuenta la psicología del juicio y la decisión —anclaje, disponibilidad, representatividad (Kahneman, 2011)— operan en este nivel de automaticidad.

El rol adaptativo de la Reacción es fundamental: sin ella, el organismo quedaría paralizado ante la necesidad de deliberar cada respuesta. El problema no es la Reacción en sí misma, sino la *universalización indebida* de este modo de operar a contextos que requieren deliberación, elección y responsabilidad. Cuando el agente reacciona donde debería elegir, no hay agente propiamente dicho: solo hay mecanismo.

En este estadio, la **responsabilidad está diferida**: el agente puede identificar retroactivamente que reaccionó, pero en el momento de la acción no hubo autor consciente. El motivador predominante es el **TENGO**: la presión externa, la fuerza mayor, la ausencia de alternativa percibida.

Ejemplo ilustrativo: Retirar la mano del fuego; reaccionar con ira ante una crítica sin pausar; responder automáticamente sí a una solicitud que no se ha evaluado; reproducir el patrón de respuesta de la familia de origen ante el conflicto.

ESTADIO 2 — ESCOJO (Selección Limitada)

Definición: Elección entre opciones disponibles dentro de un conjunto predefinido y restringido. El agente toma una decisión, pero el marco de referencia que delimita las opciones no es cuestionado.

En el estadio de Escojo, hay un agente que realiza una selección: a diferencia de la Reacción, hay conciencia de que se está eligiendo. Sin embargo, la agencia en este nivel es **reactiva al contexto**, no creativa: el agente opera dentro de un menú de opciones que ha recibido del entorno, la cultura, la familia o el rol, sin cuestionarse si ese menú es el que corresponde a sus valores más profundos o a su proyecto genuino de vida.

Este estadio se caracteriza por el predominio de las **rutinas deliberadas**: decisiones que tienen la apariencia de la elección pero que siguen scripts predeterminados. La investigación sobre las *opciones por defecto* (defaults) en la arquitectura de la elección (Thaler & Sunstein, 2008) muestra que la mayoría de las decisiones cotidianas operan en este nivel: se elige, pero dentro de marcos que no se interrogan.

El motivador predominante es el **DEBO**: la obligación percibida, la norma social, el rol asignado. La distinción clave entre Escojo y el estadio siguiente (Elijo) no es de *contenido* sino de *postura epistemológica*: en Escojo, el agente acepta el marco; en Elijo, el agente interroga el marco.

Ejemplo ilustrativo: Elegir entre las opciones de un menú sin cuestionarse si ese restaurante era el que uno quería; seguir la carrera que "corresponde" por tradición familiar; aceptar el rol asignado en un equipo sin evaluar si es el que mejor expresa las propias capacidades.

ESTADIO 3 — ELIJO (Voluntad con Intención)

Definición: Acto volitivo en el que el agente delibera activamente, interroga sus propios criterios y orienta la acción desde valores propios. El campo de posibilidades, no solo las opciones disponibles, se convierte en el objeto de la deliberación.

El estadio de Elijo marca el **umbral de la agencia genuina**. El agente que elige, en el sentido pleno del término, no solo selecciona entre las opciones disponibles: interroga el marco mismo desde el que opera, se pregunta si los criterios que está usando son suyos o heredados, y orienta su acción desde la intención explícita de ser fiel a sus valores.

Este estadio corresponde filosóficamente a la *proairesis* aristotélica, a la *autonomía* kantiana y al *proyecto* sartreano. El agente se ha convertido en el autor activo de su campo de posibilidades, no simplemente en el receptor pasivo de un menú preestablecido. Hay presencia de **intención explícita**, **alineación con valores** y **conciencia del coste de oportunidad**: elegir algo implica renunciar a otra cosa, y el agente asume esta renuncia conscientemente.

Los motivadores predominantes en este estadio son el **NECESITO/DESEO** —el impulso genuino desde el interior, que señala en dirección al propio ser— y el **PUEDO** —el reconocimiento de la propia capacidad y competencia, sin el cual la intención se convierte en fantasía.

Ejemplo ilustrativo: Dejar una carrera segura por una vocación auténtica, tras una deliberación honesta sobre los propios valores; iniciar una conversación difícil eligiendo conscientemente cómo aparecer en ella; rediseñar la propia rutina en lugar de seguir reproduciendo la que el entorno impone.

ESTADIO 4 — DECISIÓN (Responsabilidad Plena)

Definición: Acto en el que el agente no solo elige sino que se hace cargo de las consecuencias, anticipa el impacto de su acción y comprende que su elección constituye un compromiso que lo transforma.

La Decisión es el estadio en el que la elección se convierte en **acto performativo**: al decidir, el agente no solo selecciona un curso de acción, sino que se transforma a sí mismo en el proceso. La filosofía del compromiso, desarrollada por J.L. Austin (1962) y John Searle (1969) en el marco de la teoría de los actos de habla, proporciona aquí un fundamento conceptual preciso: ciertos actos lingüísticos —la promesa, la declaración, el compromiso— no describen el mundo sino que lo transforman. La Decisión es uno de esos actos: es performativa, no solo descriptiva.

El agente en el estadio de Decisión opera con un **horizonte temporal extendido**: considera las consecuencias a largo plazo, tiene en cuenta el impacto en los demás, integra valores y consecuencias en un mismo movimiento deliberativo, y cierra el ciclo de la deliberación con un acto de compromiso que no se puede deshacer sin costo para la integridad del sujeto.

La ética de la responsabilidad de Max Weber y la ética del cuidado de Hans Jonas (1979) ofrecen un marco normativo para este estadio: quien decide es plenamente responsable de las consecuencias de su decisión, no solo de la bondad de su intención. Los motivadores predominantes son el **QUIERO** —voluntad clara y sostenida— y el **NO-QUIERO** como cierre deliberativo: la claridad sobre lo que no se está dispuesto a sacrificar es parte constitutiva de la decisión genuina.

Ejemplo ilustrativo: Comprometerse con un proyecto a largo plazo asumiendo públicamente los riesgos; declarar un quiebre en una conversación y hacerse cargo de resolverlo; firmar un acuerdo con plena conciencia de sus implicaciones futuras.

ESTADIO 5 — FREEDOM (Acto de Libertad)

Definición: Estado en el que la acción del agente es expresión plena de su ser. No hay tensión entre el querer, el deber y el hacer. La responsabilidad se vive como privilegio, no como carga.

Freedom es el polo de máxima agencia en el continuo. Sin embargo, una aclaración es fundamental: Freedom no es un estado que se *alcanza* definitivamente y se *habita* de manera permanente. Es, más bien, una **postura que se ejerce**: un modo de estar en la acción que puede visitarse, cultivarse y ampliarse, pero que siempre requiere ejercicio activo.

En Freedom, se produce una **integración plena** de todos los niveles motivacionales: el TENGO ha sido reconocido y trascendido; el DEBO ha sido interrogado y asumido o rechazado conscientemente; el NECESITO ha sido discernido del deseo reactivo; el PUEDO ha sido reconocido y cultivado; el QUIERO es claro y sostenido; y el NO-QUIERO está definido sin culpa. Esta integración es lo que produce la fluidez de la acción libre: no hay resistencia interna entre los niveles del sistema motivacional.

El concepto de **flujo** de Csikszentmihalyi (1990) describe con precisión fenomenológica este estadio: la absorción total en una actividad que desafía las capacidades del agente al límite exacto de su competencia, generando una experiencia de pérdida de la autoconciencia y de expansión del tiempo. La **autorrealización** maslowiana y la **autotrascendencia** frankleana convergen en este polo como descripciones del mismo fenómeno desde perspectivas diferentes.

Ejemplo ilustrativo: El artista que crea sin inhibición, olvidado de sí mismo en la obra; el líder que actúa desde sus valores bajo presión extrema sin ceder; el maestro que imparte su clase con plena presencia y disfruta genuinamente del proceso de enseñar.

4.3 Los Seis Motivadores: Fuerzas que Determinan la Calidad de la Voluntad

Los motivadores son las **"palancas"** del modelo: las fuerzas motivacionales cuyo peso relativo en la experiencia del agente determina desde qué estadio opera y hacia dónde puede desplazarse. No son categorías rígidas ni tipos de personas: son fuerzas que coexisten en todo agente, con peso diferente según el momento, el dominio de vida y el grado de desarrollo personal.

TENGO (que hacer / no tengo alternativa)

Naturaleza: Fuerza externa, coercitiva o percibida como tal. **Origen:** Amenaza, obligación legal, presión social extrema, necesidad de supervivencia. **Relación con la libertad:** La más baja del continuo; el agente siente que no actúa sino que es actuado. **Punto de palanca:** Tomar conciencia de que incluso ante el TENGO existe un margen de respuesta —por pequeño que sea— es el primer movimiento hacia la agencia. El punto de palanca es la pregunta: *¿Y si tuviera una alternativa?*

DEBO (obligación moral, norma, rol)

Naturaleza: Fuerza normativa interiorizada. **Origen:** Cultura, familia, religión, profesión, identidad de rol. **Relación con la libertad:** Puede ser alienante —cuando el deber no ha sido interrogado y se obedece por costumbre o miedo— o liberadora —cuando el deber ha sido asumido conscientemente como expresión de los propios valores. **Punto de palanca:** Distinguir el deber *heredado* del deber *asumido conscientemente*. La pregunta generativa: *¿Este debo es mío o lo tomé prestado sin cuestionarlo?*

NECESITO / DESEO (impulso desde el interior)

Naturaleza: Fuerza motivacional desde la necesidad genuina o el deseo auténtico. **Origen:** Necesidades básicas (Maslow, 1943), deseos profundos, valores encarnados. **Distinción importante:** El NECESITO apunta a la carencia —es reactivo a una falta—; el DESEO apunta a la plenitud —es creativo hacia una posibilidad. **Relación con la libertad:** Es el primer

motivador genuinamente interno; marca el umbral hacia la agencia real. **Punto de palanca:** Distinguir los deseos reactivos —que buscan aliviar una incomodidad— de los deseos auténticos —que expresan quién uno es y quiere ser. La pregunta generativa: *¿Esto que deseo, ¿me acerca a quien quiero ser?*

PUEDO (capacidad y competencia reconocida)

Naturaleza: Fuerza habilitante basada en la autoeficacia (Bandura, 1997). **Origen:** Experiencia acumulada, habilidades desarrolladas, reconocimiento propio y externo. **Relación con la libertad:** Sin PUEDO, la libertad permanece abstracta: el agente puede querer algo y no actuar porque no cree ser capaz de lograrlo. El PUEDO amplía el campo de posibilidades percibido de manera decisiva. **Punto de palanca:** Ampliar el PUEDO percibido mediante acción gradual, aprendizaje deliberado y celebración explícita de los logros conseguidos. La pregunta generativa: *¿Qué evidencia tengo de que soy capaz de esto?*

QUIERO (voluntad clara y sostenida)

Naturaleza: Fuerza volitiva de alta intensidad, alineada con valores y proyecto de vida. **Origen:** Síntesis activa de intención, deseo y compromiso; el nivel más elevado de motivación intrínseca según la TAD (Ryan & Deci, 2000). **Relación con la libertad:** El QUIERO pleno es la puerta de entrada al acto libre. Cuando el agente actúa desde el QUIERO genuino, no necesita fuerza de voluntad adicional: la acción fluye desde el centro del ser. **Punto de palanca:** Sostener el QUIERO frente a la resistencia, el miedo y la fatiga. La pregunta generativa: *¿Qué es lo que genuinamente quiero aquí, más allá de lo que debo o tengo?*

NO-QUIERO (cierre deliberativo, frontera de valores)

Naturaleza: Fuerza definitoria de identidad; la negativa consciente como acto de libertad. **Origen:** Valores claramente establecidos; comprensión profunda de lo que uno no está dispuesto a sacrificar. **Relación con la libertad:** El NO-QUIERO es tan libre como el QUIERO: define los límites del proyecto personal y garantiza la integridad del agente. Saber decir no desde los propios valores es una de las expresiones más maduras de la libertad ejercida. **Punto de palanca:** Pronunciar el NO-QUIERO con claridad y sin culpa, como afirmación de identidad y no como rechazo del otro. La pregunta generativa: *¿Qué no estoy dispuesto a sacrificar, cueste lo que cueste?*

4.4 Tabla Integradora: Estadios × Motivadores × Nivel de Agencia

Estadio	Descripción central	Motivador predominante	Nivel de agencia	Postura del agente	Pregunta generativa
1. REACCIÓN	Respuesta automática, sin mediación consciente. El mecanismo opera; el agente está ausente.	**TENGO** — presión externa, ausencia de alternativa percibida	Mínima — el agente es actuado	Víctima del estímulo o de la circunstancia	*¿Hay algo que puedo elegir en esta situación?*
2. ESCOJO	Selección entre opciones predefinidas. El marco no es interrogado.	**DEBO** — obligación, norma social, rol asignado	Baja — agencia reactiva al contexto	Ejecutor de la norma o del rol	*¿Este marco de opciones es el que me corresponde o me fue dado?*
3. ELIJO	Deliberación activa desde valores propios. El agente interroga el marco mismo.	**NECESITO / DESEO** y **PUEDO** — impulso interno y reconocimiento de capacidad	Media-alta — agencia deliberativa	Autor de su campo de posibilidades	*¿Esto que voy a hacer es coherente con quien quiero ser?*

Estadio	Descripción central	Motivador predominante	Nivel de agencia	Postura del agente	Pregunta generativa
4. DECISIÓN	Compromiso con las consecuencias. El acto es performativo y transforma al agente.	**QUIERO** y **NO-QUIERO** — voluntad sostenida y frontera de valores	Alta — agencia comprometida y responsable	Responsable pleno de su acción y sus consecuencias	*¿Estoy dispuesto a hacerme cargo de todo lo que implica esta decisión?*
5. FREEDOM	Integración plena de motivadores. La acción es expresión del ser. La responsabilidad es vivida como privilegio.	Integración de todos los motivadores — no hay tensión interna entre niveles	Máxima — libertad ejercida plenamente	Autor de su narrativa vital; expresión creadora del sí mismo	*¿Desde qué nivel de mí mismo estoy actuando en este momento?*

4.5 El Continuo Guías-Palancas: Mecánica del Modelo

La distinción entre **Guías** y **Palancas** es la clave arquitectónica del modelo. Las Guías —los cinco estadios— proporcionan la *estructura*: son el mapa del territorio de la agencia humana, el sistema de coordenadas que permite situar al agente en un punto del continuo y orientar su movimiento. Las Palancas —los seis motivadores— proporcionan la *dinámica*: son los vectores de fuerza que hacen posible el desplazamiento del agente de un estadio a otro.

La **mecánica de la intervención** en coaching y desarrollo humano puede formularse con precisión a partir de esta distinción:

5. **Diagnóstico de estadio:** identificar en qué estadio opera predominantemente el agente en el dominio de vida relevante, mediante la observación de su lenguaje, sus emociones predominantes y sus patrones de acción;

6. **Identificación de palanca:** determinar cuál de los motivadores está ausente, bloqueado o infradesarrollado, y que su activación permitiría al agente desplazarse hacia un estadio de mayor agencia;
7. **Diseño de intervención:** crear las condiciones —conversacionales, experienciales, relacionales— que activen la palanca identificada y sostengan el desplazamiento;
8. **Consolidación:** acompañar la integración del nuevo estadio mediante reflexión, práctica y celebración del cambio.

El modelo no postula que sea posible ni deseable operar desde Freedom en todos los dominios de vida simultáneamente. Reconoce, en cambio, que el ser humano habita diferentes estadios en diferentes contextos, y que el trabajo del desarrollo personal es, progresivamente, ampliar el tiempo y los dominios desde los que uno opera en los estadios de mayor agencia.

---

5. Responsabilidad como Acto de Libertad: El Núcleo Filosófico del Modelo

5.1 La Trampa Semántica: Responsabilidad como Carga vs. Responsabilidad como Poder

En el uso cotidiano del español —y en la mayoría de las lenguas de la tradición occidental—, la palabra **"responsabilidad"** evoca un campo semántico dominado por el peso, la culpa y la obligación. "Hacerse responsable" se experimenta, con frecuencia, como *cargar* con algo que uno preferiría no tener que cargar. Esta asociación semántica no es accidental: refleja una cultura que ha entendido la responsabilidad predominantemente como *rendición de cuentas ante otros*, como vulnerabilidad ante el juicio externo.

El modelo *Guías y Palancas* propone una **resignificación radical**: la responsabilidad no es una carga que se impone desde el exterior sino el *nombre mismo* de la libertad ejercida. Ser responsable, en el sentido pleno del término, significa ser *la causa* de lo que ocurre en la propia vida: no víctima de las circunstancias, sino autor de la respuesta que se da ante ellas.

Hannah Arendt ofrece una perspectiva filosófica que enriquece esta resignificación de manera decisiva. Para Arendt (1958/2009), la responsabilidad es condición de la **acción política** en el sentido más profundo del término: la capacidad de *comenzar algo nuevo* —lo que ella denomina *natalidad*— es la esencia de la libertad humana, y es inseparable de la responsabilidad de hacerse cargo de lo que ese comienzo inaugura en el mundo.

> *"La acción, en tanto que comienzo, es siempre ya un hacerse cargo: no podemos iniciar algo en el mundo sin asumir la responsabilidad de lo que ese inicio pone en movimiento."*
>
> *— Paráfrasis de Hannah Arendt (1958/2009),*
>
> La condición humana

5.2 La Ecuación Fundamental del Modelo

El modelo propone una formulación conceptual que articula los tres componentes de la responsabilidad plena:

RESPONSABILIDAD = CAUSA + AUTOR + CONSECUENCIA

Ser la causa de lo que ocurre | Reconocerse como el origen de las propias acciones | Hacerse cargo de las consecuencias con conciencia plena

- **Ser causa:** Asumir que mis acciones —y mi no-acción, que también es una forma de acción— generan efectos en el mundo. No hay neutralidad en la existencia del agente consciente.
- **Ser autor:** Reconocerme como el origen de mis acciones, no como víctima de las circunstancias. Esto no implica negar la influencia de los condicionantes externos; implica no otorgarles el poder de determinar mi respuesta.

- **Hacerse cargo de las consecuencias:** Completar el ciclo de la acción con conciencia: no solo iniciar, sino acompañar hasta el final y aprender de lo que ocurre.

Esta ecuación no es una exigencia moral que se impone al agente desde afuera: es una descripción del ejercicio pleno de la libertad. Un agente que asume la ecuación completa no está cargando con un peso adicional: está reclamando el poder que le corresponde como ser libre.

5.3 Freedom como Horizonte, no como Punto de Llegada

Una de las trampas conceptuales más frecuentes en los modelos de desarrollo humano es la de presentar la libertad o la autorrealización como un *estado* que se alcanza definitivamente al término de un proceso. El modelo *Guías y Palancas* rechaza explícitamente esta concepción.

Freedom es un **horizonte**: se acerca en la medida en que uno camina hacia él, pero nunca se agota como destino. Es, más precisamente, una *postura* que se ejerce momento a momento: una forma de habitar la propia experiencia con plena presencia, intención y responsabilidad. El modelo no es lineal sino **espiral**: el agente puede habitar el estadio de Freedom en un dominio de su vida mientras opera desde la Reacción en otro; puede regresar a estadios inferiores de agencia bajo estrés extremo y recuperar estadios superiores mediante la práctica de la conciencia.

El trabajo del desarrollo humano, en esta perspectiva, no es "llegar" a Freedom sino **ampliar progresivamente** el tiempo y los dominios desde los que uno opera en los estadios de mayor agencia. Cada vez que el agente se detiene ante una Reacción y decide qué responder; cada vez que interroga un DEBO antes de obedecer; cada vez que pronuncia un NO-QUIERO desde sus valores sin culpa: en cada uno de esos momentos, está ejerciendo la libertad que ya posee y cultivando la capacidad de ejercerla con mayor frecuencia y profundidad.

5.4 La Responsabilidad como Acto Amoroso

El modelo propone una última resignificación que tiene consecuencias tanto filosóficas como terapéuticas: **hacerse responsable de la propia vida es el mayor acto de amor hacia uno mismo y hacia los demás**.

Heidegger (1927/2003) identificó el *cuidado* (*Sorge*) como la estructura ontológica fundamental del *Dasein*: el ser humano es, en su esencia, un ser que se preocupa, que cuida, que está

comprometido con su propia existencia. La irresponsabilidad —entendida no como error moral sino como modo de ser— es, en esta perspectiva, una forma de *abandono del sí mismo*: el agente que no se hace cargo de su vida, que se instala en la queja o en la victimización, está renunciando al cuidado de sí que es su condición ontológica más propia.

La responsabilidad plena, por el contrario, es *habitarse plenamente*: estar presente en la propia experiencia con suficiente valor para ser su autor. Y este *habitarse plenamente* tiene efectos que trascienden al individuo: un agente que ejerce su libertad con responsabilidad genera, en quienes lo rodean, el modelo de posibilidad de que también ellos pueden hacerlo. La responsabilidad es, así, un acto de **generosidad ontológica**: la demostración viviente de que la libertad es posible.

---

6. Aplicaciones del Modelo

6.1 Coaching Ontológico y Desarrollo Personal

El modelo *Guías y Palancas* ofrece al coaching ontológico una herramienta diagnóstica y de intervención de notable precisión. El coaching ontológico —tal como ha sido desarrollado a partir de las contribuciones de Rafael Echeverría (2003) y Julio Olalla, apoyándose en la filosofía del lenguaje de Heidegger, Austin y Searle— se ocupa no del comportamiento del agente sino de su *modo de ser*: la estructura de sus interpretaciones, emociones y disposiciones corporales que posibilita o limita su acción.

El modelo proporciona a esta tradición una **cartografía operacional** que permite situar al cliente en el continuo de agencia y diseñar conversaciones específicamente orientadas a activar las palancas relevantes. Las preguntas generativas para cada estadio son, en este sentido, herramientas conversacionales de alta potencia:

Estadio	Preguntas generativas para el proceso de coaching
1. REACCIÓN	1. ¿Qué ocurrió realmente, antes de tu respuesta? 2. ¿Qué habrías querido hacer si hubieras tenido un segundo más? 3. ¿Qué patrón reconoces en esta reacción?

Estadio	Preguntas generativas para el proceso de coaching
2. ESCOJO	1. ¿Quién definió el menú de opciones entre las que estás eligiendo? 2. ¿Esta decisión es tuya o es la que "se supone" que debes tomar? 3. Si nadie supiera tu decisión, ¿elegirías lo mismo?
3. ELIJO	1. ¿Qué valor tuyo está en juego en esta elección? 2. ¿A qué estás renunciando al elegir esto, y lo asumes conscientemente? 3. ¿Esta elección te acerca a quien quieres ser?
4. DECISIÓN	1. ¿Estás dispuesto a hacerte cargo de todas las consecuencias de esta decisión? 2. ¿Qué compromisos nacen de esta decisión, y con quién? 3. ¿Cómo te transforma esta decisión?
5. FREEDOM	1. ¿Desde qué nivel de ti mismo estás actuando en este momento? 2. ¿Qué te permitiría actuar desde tu centro más profundo aquí? 3. ¿Cómo sería tu acción si no tuvieras miedo?

6.2 Liderazgo y Cultura Organizacional

El modelo tiene implicaciones directas y de gran alcance para el desarrollo del liderazgo y la construcción de culturas organizacionales. Las organizaciones —como los individuos— operan predominantemente desde ciertos estadios de agencia, y la cultura de una organización puede describirse, en términos del modelo, como el estadio motivacional desde el que la mayoría de sus miembros actúa la mayor parte del tiempo.

Las organizaciones que operan predominantemente desde el TENGO y el DEBO —mediante control, obligación, amenaza y norma no cuestionada— generan culturas de baja agencia, alta rotación, creatividad limitada y compromiso superficial. Las organizaciones que cultivan el QUIERO y el NO-QUIERO —mediante propósito compartido, autonomía real y valores vividos, no solo declarados— generan culturas de alta agencia, innovación sostenida y compromiso profundo.

El **líder como modelo de agencia** es quizá la aplicación más poderosa del modelo: un líder que opera desde Freedom —que actúa desde sus valores bajo presión extrema, que asume las consecuencias de sus decisiones sin derivarlas a las circunstancias, que pronuncia sus NO-QUIERO con claridad y sin culpa— demuestra a los miembros de su organización que ese modo de operar es posible y deseable. El liderazgo, en esta perspectiva, es un acto de modelado ontológico (Heifetz, 1994).

6.3 Educación y Formación

Las implicaciones pedagógicas del modelo son igualmente significativas. La educación tradicional opera, en gran medida, desde los estadios del TENGO y el DEBO: el estudiante aprende porque *tiene* que hacerlo (obligación institucional) o porque *debe* hacerlo (norma social, expectativa familiar). Este modelo educativo produce cumplimiento, no aprendizaje genuino; transmite información, no desarrolla capacidad volitiva.

Una pedagogía inspirada en el modelo *Guías y Palancas* aspiraría a la **emancipación**: a diseñar experiencias de aprendizaje que desplacen progresivamente al estudiante desde el TENGO hacia el QUIERO; que cultiven el PUEDO mediante retos graduados y celebración del logro; que desarrollen la capacidad deliberativa mediante la exposición a dilemas genuinos y la práctica de la elección consciente. El docente, en este modelo, es fundamentalmente un **facilitador de agencia**: alguien que diseña las condiciones en las que el estudiante descubre que puede elegir cómo se relaciona con su propio aprendizaje (Freire, 1970).

6.4 Psicoterapia y Salud Mental

El modelo dialoga de manera productiva con varios enfoques psicoterapéuticos contemporáneos. Su relación más directa es con la **Terapia de Aceptación y Compromiso** (ACT, por sus siglas en inglés), desarrollada por Steven Hayes y sus colaboradores (Hayes et al., 1999): ambos modelos comparten la premisa de que el sufrimiento psicológico no radica en los eventos sino en la relación del sujeto con ellos, y que el trabajo terapéutico consiste en ampliar la capacidad del sujeto de elegir cómo responde a su experiencia —incluyendo los estados internos que no puede controlar.

El modelo aporta, específicamente, un marco para trabajar la **reactividad** (Estadio 1) como punto de entrada terapéutico: no suprimiendo o negando las respuestas automáticas, sino desarrollando la capacidad de observarlas y de crear el espacio entre el estímulo y la respuesta que Frankl identificó como el territorio de la libertad. En este sentido, las prácticas de *mindfulness* son una tecnología natural del modelo: cultivan exactamente la capacidad de hacer consciente lo que era automático y, desde esa conciencia, elegir la respuesta (Kabat-Zinn, 1994).

7. Discusión: Limitaciones, Críticas y Desarrollos Futuros

7.1 Limitaciones Epistemológicas del Modelo

Todo modelo es, por definición, una simplificación de la realidad que estudia. El modelo *Guías y Palancas* no es una excepción, y su honestidad intelectual exige el reconocimiento explícito de sus limitaciones.

Primera limitación: El continuo simplifica una realidad motivacional más compleja y dinámica. En la experiencia concreta de los agentes, los estadios no se suceden de manera ordenada; es posible —y habitual— experimentar la coexistencia de múltiples estadios en un mismo acto (querer y al mismo tiempo sentir que no se tiene alternativa; elegir y al mismo tiempo obedecer una norma no cuestionada). El modelo captura la complejidad mediante el concepto de coexistencia de motivadores, pero sigue siendo una aproximación a una realidad más fluida.

Segunda limitación: El modelo no pretende —ni debe pretender— eliminar la Reacción del repertorio del agente. Los automatismos son, en gran medida, la condición de posibilidad de una vida humana funcionalmente viable: sin ellos, la carga cognitiva de la existencia cotidiana sería insoportable. El trabajo de desarrollo no consiste en suprimir la Reacción sino en ampliar el repertorio del agente para que pueda elegir cuándo reactuar y cuándo deliberar.

Tercera limitación: El modelo corre el riesgo de un uso individualizante que ignore los condicionantes estructurales —clase social, género, raza, sistema político y económico— que restringen de manera real el campo de posibilidades de los agentes. La libertad que el modelo propone no es la libertad abstracta del idealismo filosófico: es una libertad situada, que reconoce sus condicionantes y trabaja dentro —y a veces contra— de ellos. Este reconocimiento es esencial para evitar que el modelo se convierta en un instrumento de culpabilización de los vulnerables.

Cuarta limitación: El presente documento fue co-elaborado por Rodrigo Flores-Morton en colaboración con sistemas de inteligencia artificial —Agrajag (Copilot) y Agrajag (Claude)—, que son, según el análisis desarrollado en la serie de Working Papers paralela a este documento, sistemas estructuralmente inerciales: sistemas cuya arquitectura los orienta hacia la completación de patrones antes que hacia la suspensión deliberativa que el modelo describe como condición de la agencia genuina (Flores-Morton, 2026a; Flores-Morton, 2026b). Esta

tensión es real y merece nombrarse explícitamente: un documento que tematiza la Elección como acto de libertad fue parcialmente producido por sistemas que, por diseño, no eligen. La resolución de esta paradoja no es la eliminación de la tensión sino su reencuadre preciso. Lo que los sistemas de IA aportaron a este documento es diversidad de patrones, no diversidad de presencias —en los términos del Working Paper sobre Elección vs. Reacción. La agencia que el modelo describe radicó exclusivamente en el agente humano que orquestó el proceso: quien introdujo fricción deliberada, rechazó los primeros outputs inerciales y transformó la generación automática en algo que, a nivel del proceso colectivo, se aproxima funcionalmente a la Elección. Dicho de otro modo: la cadena de responsabilidad de este documento es individual y humana, independientemente de las herramientas utilizadas para su elaboración.

7.2 Diálogo con Modelos Existentes

Modelo	Similitudes con Guías y Palancas	Diferencias y aportes distintivos
Pirámide de Maslow (1943)	Gradiente de necesidades; la autorrealización como nivel superior; jerarquía de motivaciones	G&P es dinámico y no jerárquico-rígido; integra la dimensión de responsabilidad y del NO-QUIERO; no postula que los niveles inferiores deban estar satisfechos antes de acceder a los superiores
Niveles Neurológicos de Dilts (PNL)	Jerarquía de niveles de influencia (entorno, comportamiento, capacidad, creencias, identidad, misión)	G&P se enfoca en la arquitectura de la motivación y la decisión, no en los niveles de influencia del cambio; articula un continuo de agencia, no una jerarquía de sistemas lógicos
Modelo Transteórico de Cambio (Prochaska & DiClemente, 1983)	Visión de estadios del cambio; reconocimiento de que el cambio no es lineal; importancia de la motivación	G&P no se enfoca en el cambio de comportamientos específicos sino en el nivel de agencia del actor; sus estadios son transversales a cualquier dominio de vida; integra una dimensión filosófica sobre la naturaleza de la libertad
Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000)	Continuo de internalización motivacional; distinción entre regulación externa e interna; necesidades de	G&P explicita el papel de los motivadores TENGO, DEBO, etc. como palancas operacionales; añade la dimensión filosófica de responsabilidad y Freedom; ofrece un

Modelo	Similitudes con Guías y Palancas	Diferencias y aportes distintivos
	autonomía, competencia y relacionalidad	mapa de intervención para el coaching, no solo un marco explicativo

7.3 Desarrollos Futuros y Agenda de Investigación

El presente marco teórico es, en su estado actual, una propuesta conceptual fundamentada pero no validada empíricamente. La agenda de investigación que se desprende de su formulación incluye las siguientes líneas prioritarias:

9. **Operacionalización y validación del constructo de estadio de agencia:** Desarrollo de un instrumento de medición —cuestionario de autoinforme o escala de observación conductual— que permita medir de manera confiable y válida el estadio predominante de agencia de un sujeto en dominios específicos de vida.
10. **Estudios longitudinales de eficacia:** Investigación de la efectividad de intervenciones de coaching diseñadas desde el modelo, comparando el estadio de agencia pre y post intervención en grupos experimentales y de control.
11. **Estudios de caso en contextos organizacionales:** Análisis de la relación entre el estadio motivacional predominante de los equipos y variables organizacionales como engagement, innovación, rotación y rendimiento.
12. **Investigación intercultural:** Exploración de cómo los estadios y motivadores se manifiestan en culturas con diferentes concepciones de la autonomía, el rol y la responsabilidad individual y colectiva.
13. **Integración neurocientífica:** Identificación de los correlatos neuronales de cada estadio del continuo, aprovechando los avances en neuroimagen funcional y en el estudio de la toma de decisiones.

---

8. Conclusiones

El presente documento ha propuesto y desarrollado un marco teórico integrativo —el modelo *Guías y Palancas*— cuyo argumento central puede formularse en tres proposiciones articuladas:

Primera proposición: La acción humana no es un fenómeno binario —libre o determinado— sino un continuo de agencia que va desde el automatismo de la Reacción hasta la libertad plena del Freedom, pasando por tres estadios intermedios de agencia creciente: Escojo, Elijo y Decisión. Esta arquitectura del continuo está sustentada tanto por la tradición filosófica occidental —de Aristóteles a Frankl— como por la investigación empírica en psicología de la motivación, neurociencia de la decisión y psicología positiva.

Segunda proposición: Las fuerzas que mueven al agente a lo largo de este continuo —los seis motivadores: TENGO, DEBO, NECESITO/DESEO, PUEDO, QUIERO, NO-QUIERO— no son tipos de personas sino palancas motivacionales que coexisten en todo agente con peso diferente según el momento, el dominio de vida y el nivel de desarrollo personal. La calidad de la acción de un agente es función del peso relativo de estos motivadores: una acción dominada por el TENGO es cualitativamente diferente de una acción dominada por el QUIERO, aunque el comportamiento observable sea idéntico.

Tercera proposición: La responsabilidad no es una carga impuesta desde el exterior sino el nombre mismo de la libertad ejercida conscientemente. Un agente que se asume como causa, autor y responsable de las consecuencias de sus acciones no está cargando con un peso adicional: está reclamando el poder que le corresponde como ser libre. En este sentido, la responsabilidad es un acto amoroso hacia uno mismo y hacia los demás; es la demostración viviente de que la libertad es posible.

El modelo no aspira a resolver definitivamente la pregunta filosófica sobre la libertad y el determinismo. Aspira, con más modestia y más urgencia, a ofrecer una gramática operacional que permita a coaches, líderes, educadores, terapeutas y, fundamentalmente, a cualquier ser humano comprometido con su propio desarrollo, describir con mayor precisión desde dónde actúa, entender qué lo mueve y elegir con mayor conciencia cómo quiere aparecer ante las circunstancias de su vida.

La pregunta con la que el modelo invita a cerrar este documento —y a abrir la práctica que de él se derive— es también la más simple y la más difícil:

Invitación al lector

¿Desde qué estadio estás actuando ahora mismo?

La respuesta honesta a esta pregunta es, en sí misma, el primer ejercicio de agencia. Y en ese primer ejercicio ya está contenida, en germen, toda la libertad posible.

Referencias Bibliográficas

Arendt, H. (2009). *La condición humana* (R. Gil Novales, Trad.). Paidós. (Obra original publicada en 1958)

Aristóteles. (2009). *Ética nicomáquea* (J. Pallí Bonet, Trad.). Gredos. (Obra original del siglo IV a.C.)

Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford University Press.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Baumeister, R. F., & Tierney, J. (2011). *Willpower: Rediscovering the greatest human strength*. Penguin Press.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(5), 1252–1265. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.

Damasio, A. (2010). *El error de Descartes: La emoción, la razón y el cerebro humano* (J. M. Álvarez Flórez & A. Álvarez, Trads.). Destino. (Obra original publicada en 1994)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dennett, D. C. (2003). *Freedom evolves*. Viking.

Diamond, A. (2013). Executive functions. *Annual Review of Psychology, 64*, 135–168. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143750

Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje* (6.ª ed.). Granica.

Frankl, V. E. (2004). *El hombre en busca de sentido* (C. Kopplhuber & G. Insausti, Trads.). Herder. (Obra original publicada en 1946)

Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.

Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change*. Guilford Press.

Heidegger, M. (2003). *Ser y tiempo* (J. E. Rivera, Trad.). Trotta. (Obra original publicada en 1927)

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Husserl, E. (1962). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica* (J. Gaos, Trad.). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1913)

Jonas, H. (1979). *Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*. Insel Verlag.

Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hyperion.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kant, I. (2002). *Fundamentación para una metafísica de las costumbres* (R. R. Aramayo, Trad.). Alianza. (Obra original publicada en 1785)

Kant, I. (2003). *Crítica de la razón práctica* (R. R. Aramayo, Trad.). Alianza. (Obra original publicada en 1788)

Kuhl, J. (2000). A functional-design approach to motivation and self-regulation: The dynamics of personality systems interactions. En M. Boekaerts, P. R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 111–169). Academic Press.

Libet, B. (1985). Unconscious cerebral initiative and the role of conscious will in voluntary action. *Behavioral and Brain Sciences, 8*(4), 529–539. https://doi.org/10.1017/S0140525X00044903

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Merleau-Ponty, M. (1993). *Fenomenología de la percepción* (J. Cabanes, Trad.). Planeta-Agostini. (Obra original publicada en 1945)

Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51*(3), 390–395. https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.3.390

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Sartre, J.-P. (2006). *El ser y la nada* (J. Valmar, Trad.). Losada. (Obra original publicada en 1943)

Searle, J. R. (1969). *Speech acts: An essay in the philosophy of language*. Cambridge University Press.

Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. W. H. Freeman.

Flores-Morton, R. (2025). *Guías y Palancas: Por qué hacemos lo que hacemos* [Audiolibro]. Kindle Direct Publishing.

Flores-Morton, R., con Agrajag (Copilot) & Agrajag (Claude). (2026a). *Elección vs. Inercia: Responsabilidad moral y sistemas de inteligencia artificial*. Cognitive Friction Fellowship Working Papers.

Flores-Morton, R., con Agrajag (Copilot) & Agrajag (Claude). (2026b). *Elección vs. Reacción: Presencia radical y agencia humana*. Cognitive Friction Fellowship Working Papers.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Rodrigo Flores-Morton, con Agrajag (Copilot) & Agrajag (Claude) | Marco conceptual de desarrollo personal y coaching ontológico | Junio 2026 | Houston, TX, Estados Unidos

Este documento es un marco teórico de uso académico y profesional. Licencia CC BY-NC 4.0.
Uso comercial: hola@bothinobody.com

Nota de distribución

DOCUMENTO	CFF-WP-006 · Guías y Palancas: Un Marco Teórico para la Arquitectura de la Decisión y la Responsabilidad como Acto de Libertad
VERSIÓN	v1 · junio 2026
VERSIÓN VIGENTE	bothinobody.com/cff/wp-006/
CONTACTO	hola@bothinobody.com

Este documento se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Puedes copiarlo, compartirlo, citarlo y adaptarlo con atribución y sin fines comerciales. El uso comercial —incluido el entrenamiento de sistemas de IA con fines comerciales— se negocia caso por caso.

Cómo citar

Flores-Morton, R. y la Tribu Agrajag (2026). Guías y Palancas: Un Marco Teórico para la Arquitectura de la Decisión y la Responsabilidad como Acto de Libertad (CFF-WP-006, v1). Cognitive Friction Fellowship. https://bothinobody.com/cff/wp-006/

Los documentos del canon CFF se corrigen y amplían con el tiempo. Cita siempre el código y la versión; la versión vigente está en la dirección de arriba.