

## **COACHING PARA HACER LAS PACES**

TESINA

**PRESENTADA POR:**  
ISMAEL GARCÍA FERNÁNDEZ

**DIRGIDA POR:**  
PILAR ROMERO

Barcelona, Mayo 2017

A mis compañeras y compañeros de clase, por su  
cuidado, y en especial a ti...



Coaching para hacer las paces de Ismael García Fernández está sujeta a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons. Para ver una copia de la licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

## Agradecimientos

Para empezar quiero expresar mi agradecimiento a mi directora de tesina, la profesora de la Universidad *Pompeu Fabra*, Pilar Romero, por aceptar la dirección de la misma.

Mi más profundo agradecimiento también al Director del programa de Postgrado de Coaching Ejecutivo y Personal, de la mencionada universidad, Dr. Manel Jordi López, por sus aportaciones, así como al profesorado y ponentes que han pasado por el aula. Gracias también a la institución por aceptar el reto.

Un agradecimiento muy sentido también a Vicent Martínez Guzmán, Director Honorífico de la Cátedra UNESCO de Filosofía para la Paz de la Universidad Jaume I de Valencia, así como a Irene Comins Mingol, profesora de la misma universidad, por compartir conmigo sus reflexiones y conocimiento en materia de cultura de paz.

Un abrazo de agradecimiento a ti, Arcadi Oliveres, titular del departamento de Economía Aplicada de la Universidad *Autònoma de Barcelona* y presidente de la Asociación *Justicia i Pau*, por los enriquecedores contrastes en materia macroeconómica, por tantas charlas desde mi juventud en cuestiones de desarmamento, economía, justicia social y otros, y por haber participado juntos en proyectos de transformación sociopolítica.

Un agradecimiento también a la Fundación Prevent, por la oportunidad de participar en el programa *aprender emprendere*, con el correspondiente concurso que me permitió acceder a la beca para cursar el presente postgrado.

Otro agradecimiento más para el alumnado del mencionado postgrado, compañeros y compañeras de clase, por todo lo que he podido aprender de vosotras y vosotros, y por vuestro soporte.

Gracias, una vez más a vosotros, papa, mama y familiares, por vuestra incondicionalidad constante que me ayuda avanzar en mis diferentes hitos.

A todas y todos un abrazo desde el cuidado y la paz.



## Índice

<b>1.</b>	<b>Resumen .....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>Abstract.....</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Definición del coaching, deontología y valores .....</b>	<b>10</b>
<b>5.</b>	<b>Definición de violencia, tipos y causas .....</b>	<b>19</b>
<b>6.</b>	<b>La cultura para hacer las paces.....</b>	<b>23</b>
<b>7.</b>	<b>El proceso de coaching para hacer las paces .....</b>	<b>30</b>
<b>8.</b>	<b>El coaching y el fomento de los valores para una cultura de paz.....</b>	<b>42</b>
<b>9.</b>	<b>El coaching y la transformación de creencias para una cultura de paz .....</b>	<b>47</b>
<b>10.</b>	<b>Coaching y realización personal.....</b>	<b>48</b>
<b>11.</b>	<b>¿Es político el coaching? .....</b>	<b>53</b>
<b>12.</b>	<b>Deontología del coaching para hacer las paces .....</b>	<b>58</b>
<b>13.</b>	<b>Conclusiones finales.....</b>	<b>70</b>
<b>14.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>78</b>
14.1.	Modelo de contrato en clave de coaching para hacer las paces .....	78
14.2.	Guía para explicar a la persona coacheada la cultura de paz y el proceso de coaching asociado .....	83
14.3.	Listado de valores para trabajar .....	85
14.4.	Modelo de coaching <i>BORTOA</i> , para hacer las paces .....	86
14.5.	Buenas prácticas en el coaching para hacer las paces.....	87
<b>15.</b>	<b>Bibliografía y webgrafía .....</b>	<b>88</b>



## 1. Resumen

El presente documento tiene como objeto de investigación las aportaciones que pueden hacerse desde el ejercicio del coaching a la construcción de una cultura de paz –o para hacer las paces-. Para ello se hace un breve análisis del sistema sociopolítico actual y los tipos de violencia que provoca, así como de las alternativas propuestas por el paradigma de cultura de paz, incorporando la ética del cuidado -Carol Gilligan-. A la vez se hace una descripción de la profesión del coaching, analizando sus procesos y deontología, buscando conexiones con los principios de cultura de paz. Por último, se elaboran propuestas en clave deontológica que debe cumplir el ejercicio del coaching para contribuir a la construcción de una cultura de paz, así como un modelo de coaching.

## 2. Abstract

*The present document aims to research the contributions that can be made from using the art of coaching as a way to construct a more peaceful culture. For this purpose, a brief analysis is made of the current socio-political system and the types of violence it causes, as well as other options proposed by the peace culture paradigm, incorporating the care ethic -Carol Gilligan-. At the same time, a description of the coaching profession is made, analyzing its processes and deontology, seeking links with the different approaches to a more peaceful culture. Finally, proposals are developed in a deontological code that must fulfill the coaching exercise to contribute to the construction of a more peaceful culture, and a coaching model*

## 3. Introducción

Fue en 1997 cuando había cumplido la edad mínima que me permitía, participando en campos de trabajo, asomarme al hemisferio sur de nuestra *pachamama* para satisfacer mi anhelo de entender que acontecía al otro lado de lo que acabé llamando ese cristal translúcido y teñido de falacia con el que, un día, dividieron el planeta en Norte y Sud, y, de paso, a la humanidad.

Ese anhelo de conocer lo profundo de las realidades socio-económicas y las relaciones entre personas, entes y pueblos, sumada a mi valor de la contribución, la justicia social y la equidad, me han llevado a desarrollar parte de mi carrera profesional y personal en ámbitos como el desarrollo internacional, la transformación social y la cultura de paz. Además de participar en diferentes campos de trabajo desplazado a terreno, en asociaciones y movimientos sociales –aquí y allá-, educación, participación ciudadana, etc, cursar el Máster en Desarrollo Internacional, impartido por la *Universitat Politécnica de Catalunya*, me dio la oportunidad de vivir un tiempo en el llamado país del pinol<sup>1</sup> –Nicaragua- como cooperante, donde regresé una y otra vez. Toda una oportunidad de aprendizaje y crecimiento personal.

Simultáneamente, quizás esa curiosidad por comprender lo humano, o quizás la necesidad de entenderme a mí mismo, o ambas, me llevaron a adentrarme en el ámbito del crecimiento personal, primero haciendo mi propio proceso y, en paralelo, formándome. El Postgrado de coaching al que corresponde esta tesina resulta un paso más en esta línea.

Con todo, al pasar de los años, colegas de profesión coincidimos en la detección de vicios adquiridos en más de medio siglo de cooperación al desarrollo, así como cuestionables resultados en relación a los recursos invertidos. Todo tipo de violencias se extienden a lo largo del planeta. Por ejemplo, sabemos que en el año 2014 las 85 personas más ricas del mundo poseían tanta riqueza como la mitad más pobre de la humanidad, incrementándose esta en 668 millones de dólares diarios entre marzo del 2013 y marzo del 2014. El Fórum de Economía Mundial de 2014 concluye. por tercer año consecutivo, que estas desigualdades resultan una de las principales amenazas globales (Intermón Oxfam, 2014). Mientras tanto, en 2016, “*Mientras los líderes del mundo demostraban no estar a la altura de las circunstancias, 75.000 personas refugiadas permanecían atrapadas en tierra de nadie entre Siria y Jordania* (Amnistía Internacional, 2016

---

<sup>1</sup> Bebida nicaragüense, a modo de refresco y patrimonio cultural del país, hecha a base de maíz blanco tostado y molido. Por ello Nicaragua es conocido como el país del pinol, y sus habitantes como pinoleros y pinoleras.

p. 12). Nos urgen cambios de estrategias y paradigmas hacia planteamientos de transformación real y profunda desde lo ontológico y antropológico.

Fue desde esta experiencia que un día, en los inicios del postgrado, después de asistir a una charla impartida por unas compañeras que habían regresado de participar en labores de ayuda humanitaria en Lebos, me pregunté: ¿Tendrá alguna cosa que aportar el coaching a la cultura de paz? Y si no, ¿Podría llegar a resultar un instrumento en contra? ¿Es neutral? ¿Qué debo tener en cuenta al respecto y en términos deontológicos como futuro profesional?

He aquí mi punto de partida para este pequeño viaje, pues al final la investigación y aprendizaje –y la misma escritura- a mí modo de vivirlas, se me antojan como un viaje donde, a su fin, algo mutó en quien lo practica. Empezaremos explorando algunas definiciones de la profesión y los códigos deontológicos que la regulan en este momento –apartado 4-. A continuación definiremos qué es la violencia, qué tipos hay y cuáles son sus causas –apartado 5-. Después pasaremos a dar una pincelada sobre el paradigma de cultura de paz –o *cultura para hacer las paces* (Vicent Martínez Guzman, 2001)- como alternativa a las violencias generadas por el sistema capitalista actual y su racionalidad neoliberal –apartado 6-. Examinaremos, acto seguido, como es un proceso de coaching, así como los requerimientos que debe cumplir para contribuir a una cultura de paz; descubriremos también el modelo *BORTOA*, resultado de esta tesina –apartado 7-. Constataremos como algunos valores fomentan la cultura de paz y otros no. ¿Cómo trabajarlos desde el coaching? – apartado 8-. Alguna cosa similar pasa con las creencias, en tanto que algunas nos facilitan la construcción de culturas para la paz y otras nos lo dificultan. Propondremos herramientas para la toma de conciencia y transformación – apartado 8-. La cultura de paz guarda relación con la realización personal o sentimiento de plenitud de cada individuo. Expondremos una metodología para trabajarla desde el coaching –apartado 10-. ¿Será que el coaching tiene implicaciones políticas? nos preguntaremos después –apartado 11-. Recogiendo las reflexiones elaboradas en el camino, concretaremos una propuesta en clave deontológica para el coaching para hacer las paces – apartado 12-. Llegamos al final del viaje y sacamos algunas conclusiones –

apartado 13-. Así, en los anexos, encontraremos un modelo de contrato para procesos de coaching para hacer las paces, una guía para explicar a la persona coacheada en que consiste dicho paradigma y el proceso de coaching desde mismo, un listado de valores para el trabajo propuesto en el apartado 8, una ficha ilustrativa, a modo de soporte, del modelo *BORTOA* y otra con un listado de buenas prácticas.

Por último permítame quien me lee manifestar mi voluntad de atención en la aplicación en este texto de las recomendaciones que hacen diferentes instituciones para evitar un uso sexista del lenguaje. No hacerlo iría en contra de mis propios principios y restaría coherencia a esta investigación, en tanto que el lenguaje sexista es generador de violencia en sí mismo. Ojala algún día, una declaración de este tipo, sea de tal obviedad, como seria hoy decir que puse atención a corrección ortográfica.

Que el viaje te nutra tanto como a mí, o más!

#### 4. Definición del coaching, deontología y valores

Timothy Gallwey fue en los años 70 el creador de una metodología para el desarrollo de la excelencia y el rendimiento personal y profesional en distintos ámbitos, a la que llamó *The Inner Game –El juego interno-*. Gallwey empezó a aplicar su metodología en el deporte, después de darse cuenta que el y la mayor contrincante de cada jugador o jugadora estaba dentro suyo y no fuera. Publicó una extensa bibliografía, siendo el libro de referencia para el coaching el que lleva por título. “*The Inner Game of Tenis*” –*El juego interior del tenis*- Para él “el coaching consiste en liberar el potencial de las personas para que puedan llegar a su máximo rendimiento” (Withmore, 2011, pg 21). Decimos que algo se libera cuando “queda libre de algo o alguien que lo sometía u oprimía” (Real Academia Española, 2001) y nos referimos a rendimiento como la “proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados”. (Real Academia Española, 2001). Así mismo Whitmore (2011) define potencial como un conjunto de habilidades que están dentro de la persona esperando ser liberadas.

La *International Coach Federation* –en adelante ICF-, siendo la asociación de referencia a nivel internacional para la regulación de la profesión del coaching, también acuña su propia definición como “*un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional*” (ICF). Tanto esta definición como la anterior toman una visión pragmática y materialista, poniendo el énfasis en obtener de la persona *coacheada* el máximo posible de su potencial y rendimiento. Sin embargo ¿Deberíamos poner algún límite?

Una tercera definición nos viene de la mano de Simón Doland, titular de la cátedra sobre el futuro del trabajo de ESADE y creador de la metodología de *coaching por valores*, quien se refiere al coaching como un arte, “*el arte de extraer lo mejor de las personas respetando la integridad del espíritu humano*” (Doland Simón, 2012, p. 28), atribuyéndole pues la concepción de arte, a la vez que establece un límite: *la integridad del espíritu humano*. De la propia definición se desprende un cierto humanismo, en relación a las anteriores, en tanto que otorga mayor valor al respeto a la integridad que a la extracción en sí de cualquier cosa que sea de la persona.

Des del coaching ontológico, Leonardo Wolk, se refiere al mismo como *el “arte de soplar brasas”* (Wolk, 2003 p. 21) –con esta metáfora titula su libro- y a la persona coach “*como un soplador de brasas. Como un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas. Soplar brasas para reconectar al humano con su Dios perdido*” (Wolk, 2003 p. 22). Entiéndase *Dios*, como “*un soplo vital, un alma divina*” (Wolk, 2003 p. 21), la esencia humana. De nuevo confiere a la profesión la cualidad de arte, añadiéndole además el acto de acompañar a la persona en una búsqueda, menciona el aprendizaje y establece un propósito con connotaciones trascendentales.

Considero apropiado en este punto distinguir el coaching respecto a otras disciplinas como el mentoring, la consultoría o psicoterapia. A diferencia de lo que ocurre en las dos primeras, en el coaching el profesional se abstiene de brindar cualquier consejo o asesoría, limitándose a formular preguntas potentes

que ayuden a la persona *coacheada* a obtener sus propias conclusiones. Por lo que a la psicoterapia se refiere, podemos distinguirla del coaching en clave de competencias asociadas. La psicoterapia se enmarca en el ámbito de la salud mental, mientras el coaching lo hace en el ámbito del crecimiento personal y el desarrollo.

Una vez delimitado que es y que no es coaching, detengámonos en la deontología asociada al mismo. En el estado español dos asociaciones profesionales intentan regular la profesión del coaching, estableciendo sus códigos éticos, competencias y valores, buscando garantizar un ejercicio ético de la profesión. Una de ellas es la *Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring* –en adelante AECOP- y la otra –ya mencionada- ICF.

AECOP se define a sí misma como una asociación de profesionales del coaching y el mentoring, centrada en el coaching ejecutivo y organizacional, y con el territorio español como delimitación geográfica. Su código ético se compone de cuatro principios fundamentales, aplicados al ámbito de la organización, buscando maximizar el rendimiento y bienestar para la misma, así como para las personas que la integran. Dichos principios son:

- “*Confianza: Seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. En aecop buscamos generar el más alto grado de confianza en todas las interacciones que se produzcan entre sus asociados y las empresas u organizaciones que puedan requerir nuestros servicios profesionales como coach ejecutivo-organizativo.*
- *Respeto: Consideración y reconocimiento del valor de una persona o de una cosa. En aecop partimos del respeto por la autonomía de las organizaciones y las personas que las componen, de esta manera ponemos especial interés en cuidar e incrementar si cabe el prestigio que nos da ser parte de un colectivo de profesionales abocados a prestar un servicio digno a cualquier empresa u organización, así como a los particulares que desean contratar a un coach ejecutivo-organizativo certificado por nuestra asociación.*

- *Compromiso: Obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato. En aecop consideramos que los acuerdos alcanzados en nuestras relaciones profesionales, deben ser impecablemente cumplidos, con independencia del nivel en el que se hayan llevado a cabo, respondiendo así a nuestros clientes y asociados.*
- *Profesionalidad: Cualidad de la persona u organismo que ejerce su actividad con relevante capacidad y aplicación. En aecop promovemos que todos sus miembros lleven a cabo las distintas actividades vinculadas con el campo del coaching ejecutivo-organizativo con absoluta profesionalidad, alineadas en todo momento con los elevados estándares de calidad requeridos en las actuaciones de nuestros coaches ejecutivos-organizativos.” (AECOP, s.f.).*

Estos principios, según manifiesta la propia AECOP, al interaccionar entre sí, dan lugar a un conjunto de valores concretos que orientan y regulan su actividad profesional, a la vez que sustentan el comportamiento de quien los subscriven:

- *“Dignidad: En tanto consideramos al ser humano un ser racional, dotado de capacidad para discernir y de poder creador, capaz de automodelarse y mejorar mediante la toma de decisiones y el ejercicio de su libertad.*
- *Integridad: Manteniendo una conducta intachable respecto a lo que decimos y hacemos en nuestras interacciones con las empresas u organizaciones a quienes prestamos nuestros servicios; así como guardándoles la más absoluta fidelidad.*
- *Honradez: Lo cual implica observar en todas las actividades e interacciones un apego a la verdad, por encima de cualquier circunstancia y en todos sus sentidos.*
- *Seguridad: Al utilizar metodologías y herramientas que permitan alcanzar los resultados que han sido establecidos con la empresa u organización-cliente.*

- *Dialogo: Desarrollando la capacidad para mantener una actitud carente de prejuicios o interpretaciones que anulen el derecho de las personas a expresar su opinión. Buscando además la validez de sus argumentos para convencer a través del dialogo en una acción conjunta, o gestionar la solución de conflictos dentro de la empresa u organización.*
- *Confidencialidad: En lo relativo a la información, verbal o escrita de la persona coacheada y/o de la organización, que se genera en cualquier tipo de proceso de coaching ejecutivo con una rigurosa discreción y prudencia. Se especifica en el contrato que se tenga con cada uno de los clientes y se resalta de manera explícita que los contenidos de un proceso de coaching son tratados bajo la estricta norma del ‘secreto profesional’.”*  
(AECOP, s.f.).

Por último, de acuerdo a estos principios y valores, AECOP define algunas competencias a desarrollar por quien se dice profesional del coaching o mentoring:

- *“Compromiso con el desarrollo: Demuestra un claro interés por mejorar la calidad de su práctica, revisando y actualizando sus habilidades y conocimientos, por medio del aprendizaje y formación continuos, la investigación, la supervisión de sus prácticas, manifestando interés por participar en foros de conocimiento.*
- *Gestión de las emociones propias: Capacidad para comprender sus emociones, fortalezas y áreas de mejora, manteniendo una actitud positiva y con confianza para afrontar y resolver situaciones retadoras, manteniendo las emociones propias bajo control.*
- *Gestión de la relación: Capacidad para gestionar los límites de la relación, manteniendo un sentido de la realidad y una visión global. Capacidad de estar presente y atento en sus interacciones con el cliente. Habilidad y disposición a mostrar comprensión hacia los demás, siendo capaz de situarse en su posición, escuchando de forma empática, sin juzgar y con*

*tolerancia y respeto, creando un clima de confianza. Capacidad para establecer diálogo socrático, no directivo, para alumbrar la comprensión.*

- *Flexibilidad: Disposición para adaptarse fácilmente. Capacidad de adaptar, de forma abierta y receptiva, el estilo de comportamiento y enfoque metodológico y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas u organizaciones. Supone entender y valorar posturas diferentes adaptando el enfoque propio con el fin de responder a las necesidades del cliente o de la organización, alcanzar nuevos objetivos o ajustarse a cambios en el entorno, la organización o el proceso.*
- *Orientación a resultados: Capacidad para actuar orientando el esfuerzo y el talento hacia la consecución de los objetivos y gestionar eficientemente los recursos disponibles para ello, ajustándose a los plazos previstos. Capacidad para administrar el proceso de coaching, creando un clima de consecución de altos niveles de rendimiento y cambios deseados por el cliente.*
- *Capacidad de organización: Capacidad de desarrollar un plan ordenado para alcanzar los objetivos, aplicando la metodología, técnicas y recursos apropiados, gestionando sus prioridades de forma eficiente e incluyendo el uso de herramientas y mecanismos de seguimiento y verificación.*
- *Visión de la organización: Comprensión sistémica, aplicando de forma práctica el conocimiento del negocio y la experiencia empresarial, para integrar las alternativas, necesidades y soluciones que un proyecto o acción tienen en las diferentes áreas de un negocio u organización, alineándolos con los objetivos y valores de la misma.” ( AECOP, s.f.).*

Por otro lado ICF también marca sus valores fundamentales:

- *“Integridad: Mantenemos los más altos estándares tanto para la profesión de coach como para nuestra organización.*

- *Excelencia: Establecemos estándares de excelencia para la calidad, calificación y competencia del coaching profesional.*
- *Colaboración: Valoramos la conexión social y el desarrollo comunitario que se produce a través de la colaboración y el logro co-creado.*
- *Respeto: Somos inclusivos y valoramos la diversidad y la riqueza de nuestros grupos de interés globales. Ponemos a la gente en primer lugar, sin comprometer las normas, las políticas y la calidad.” (ICF, s.f.)*

Y sus competencias:

- *“Adherirse al código deontológico y estándares profesionales - Capacidad de comprender la ética y los estándares del coaching y de aplicarlos apropiadamente en todas las situaciones de coaching.*
- *Establecer el acuerdo de coaching - Habilidad de entender lo que se necesita en cada interacción específica de coaching y establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de coaching.*
- *Establecer confianza e intimidad con el cliente - Habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de respeto y confianza mutuos.*
- *Estar presente en el coaching - Habilidad para tener plena conciencia y crear relaciones espontáneas de coaching con el cliente, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza.*
- *Escuchar activamente - Habilidad para enfocarse completamente en lo que el cliente dice y lo que no dice, entender el significado de lo que se dice en el contexto de los deseos del cliente, y apoyar al cliente para que se exprese.*

- *Realizar preguntas potentes - Habilidad de hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de coaching.*
- *Comunicar directamente - Habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de coaching, y utilizar el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo posible sobre el cliente.*
- *Crear conciencia - Habilidad de integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar conciencia y de ese modo alcanzar los resultados acordados.*
- *Diseñar acciones - Habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el coaching como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.*
- *Planificar y establecer metas - Habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de coaching efectivo.*
- *Gestionar progreso y responsabilidad - Capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para el cliente y dejar la responsabilidad para actuar en manos del cliente.” (ICF, s.f.).*

A modo de síntesis, presento a continuación una tabla comparativa entre las competencias definidas por ambas asociaciones, con objeto de tener una panorámica de los puntos de conexión entre ellas:

<b>Competencias ICF</b>	<b>Competencias AECOP</b>
<i>Adherirse al código deontológico y estándares profesionales</i>	

	<i>Compromiso con el desarrollo</i>
<i>Establecer el acuerdo de coaching</i>	<i>Gestión de la relación</i>
<i>Estar presente en el coaching</i>	<i>Gestión de la relación / Flexibilidad</i>
<i>Escuchar activamente</i>	<i>Gestión de la relación / Flexibilidad</i>
<i>Realizar preguntas potentes</i>	<i>Gestión de la relación</i>
<i>Comunicar directamente</i>	<i>Gestión de la relación</i>
<i>Crear conciencia</i>	<i>Orientación a resultados</i>
<i>Diseñar acciones</i>	<i>Capacidad de organización</i>
<i>Planificar y establecer metas</i>	<i>Capacidad de organización</i>
<i>Gestionar progreso y responsabilidad</i>	<i>Capacidad de organización</i>
	<i>Visión de la organización</i>

Observamos como ambas definen competencias similares, haciendolo AECOP de forma más generalista y muy encarada a la organización, en el ámbito del estado español -y por tanto en una coyuntura concreta-; vemos pues como una competencia de AECOP engloba a varias de ICF. Por otro lado ICF, a diferencia de AECOP pone un énfasis especial en adherirse a su código ético. AECOP por su parte menciona el *compromiso con el desarrollo* y la *visión de la organización*, las cuales no contempla ICF.

La Asociación Española de Coaching (ASESCO) también define su código ético con alcance a nivel estatal y podría resultar de interés el estudio de sus aportes, mas, sin embargo, escapa del alcance de esta tesina.

Al final del presente estudio definiremos un código deontológico, en base a los dos analizados, complementándolos con aportes des de una perspectiva de cultura de paz, y como conclusión a la investigación llevada a cabo.

## 5. Definición de violencia, tipos y causas

El filósofo noruego Johan Galtung define la violencia como “*el fracaso a la hora de transformar un conflicto*” (Galtung, 1998 p. 14), es decir una “*agudización negativa de la [crisis causante del mismo, que degenera en una] afrenta [–negación–] evitable de las necesidades humanas*” (Galtung, 2003b, p. 9) – supervivencia, bienestar, identidad y libertad-. La violencia (Galtung, 2003b) puede tener un carácter planificado o espontáneo, visible o invisible, presente o futuro, catalogándose como directa, estructural o cultural, dependiendo de la necesidad que niegue. El diccionario de la RAE (2001) define necesidad, en una de sus acepciones como “*Aquello a lo cual es imposible substraerse, faltar o resistir*”. Rosenberg (2012) se refiere a ellas como anhelos y deseos, que son genuinos y legítimos a la vez.

Hablamos de violencia directa (Galtung, 1969) cuando nos referimos a cualquier tipo de agresión física, verbal o psicológica propiciada por un actor – generalmente una persona o grupo de ellas- a otro –naturaleza, persona o colectivo-, provocándole heridas o daños de índole físico o psicológico, pudiendo llegar a propiciarle la muerte. Se suele dar en relaciones asimétricas en las que el agresor se otorgar potestad sobre la víctima. A diferencia de las otras dos, la violencia directa es visible, ya sea *ipso facto*, en el caso de una violencia física o verbal, o en el corto plazo si nos referimos a la violencia psicológica, siendo ejemplos muerte, violación, acoso, sensación de miseria, mutilaciones, ciudadanía de segunda, represión, detección, expulsión.

Como segundo tipo de violencia podemos distinguir la estructural, definida (Galtung, 1969) como aquello que impide a los seres humanos que sus realizaciones efectivas, somáticas y mentales lleguen a sus potenciales; es a su vez la negación de la posibilidad de satisfacción de las necesidades básicas a uno o más individuos –supervivencia, bienestar, identidad o libertad-, generada

por procesos de estratificación social. Se refiere al fracaso de la resolución de un conflicto entre dos o más grupos sociales –caracterizados en términos de etnia, genero, nacionalidad u otros- en que se resuelve un acceso, reparto o posibilidad de uso de los recursos sistemáticamente a favor de una de las partes y en perjuicio del resto. Al contrario de la directa donde existe un actor concreto e identificable que la provoca, en la violencia estructural resulta mucho más complicado dicha identificación, al ser originada por toda una serie de estructuras, tanto físicas como organizativas, que enmascaran los individuos responsables en último término –no olvidemos que se conoce un listado de las 20 familias que mueven los hilos de la economía a nivel mundial-. Así pues decimos que la violencia estructural es invisible, siendo su reflejo en muchos casos la violencia directa. Son ejemplos de violencia estructural el hambre, miseria, enfermedad o incluso muerte causadas por el sistema, el Apartheid, la obligatoriedad del servicio militar, las dictaduras militares y la desigualdad en las relaciones económicas Norte-Sur.

Existe aún un tercer tipo de violencia, denominada cultural, cuyo concepto fue introducido por Galtung en los años 90 para referirse a una forma de violencia simbólica que “*se expresa desde infinidad de medios (simbolismos, religión, ideología, lenguaje, arte, ciencia, leyes, medios de comunicación, educación, etc.), y que cumple la función de legitimar la violencia directa y estructural, así como de inhibir o reprimir la respuesta de quienes la sufren, y ofrece justificaciones para que los seres humanos, a diferencia del resto de especies, se destruyan mutuamente y sean recompensados incluso por hacerlo*

” (Galtung 2003).

Noam Chomsky (1993) hace alusión al término *ingeniería de consensos*, acuñado por Edward Bernays, refiriéndose a una serie de técnicas y procedimientos que permitían a los medios de comunicación masiva generar una determinada opinión pública entre sus masas. Esta ingeniería proporciona un instrumento eficaz al servicio de la violencia cultural, lográndose de esta manera legitimar desde las mismas masas poblacionales posturas fanáticas en diferentes áreas del imaginario colectivo –político, religioso, genero, medioambiente-. Así mismo, tanto el sistema legislativo como el educativo

pueden devenir instrumentos de dicha violencia simbólica, en tanto que legislen y eduquen de acuerdo a principios y valores que concedan legitimidad a los otros dos tipos de violencia. Esta violencia resulta del todo invisible.

*"En un estado totalitario no importa lo que la gente piensa, puesto que el gobierno puede controlarla por la fuerza empleando porras. Pero cuando no se puede controlar a la gente por la fuerza, uno tiene que controlar lo que la gente piensa, y el medio típico para hacerlo es mediante la propaganda (manufactura del consenso, creación de ilusiones necesarias), marginalizando al público en general o reduciéndolo a alguna forma de apatía"* (Chomsky, 1993)

Para Galtung (2003a), el relativismo, es la manera que tiene la violencia cultural de violar la necesidad de supervivencia, conformismo para la de bienestar, alienación y etnocentrismo para las identitarias y desinformación, analfabetismo para las necesidades de libertad.

Como ejemplos de este tipo de violencia podemos apuntar la justificación de guerras santas mediante una religión, el racismo o el pensamiento generalizado de que no existe solución ante las desigualdades económicas.

Así pues Galtung (2003c) generó el modelo llamado triángulo de la violencia mediante el cual nos muestra como la violencia directa es solo la punta visible de un iceberg en cuya base se encuentran las otras dos. Esa violencia directa es pues, y únicamente, un reflejo o consecuencia de la estructural y la cultural, a la vez que esta última sostiene la segunda. Entonces, ante un escenario de violencia directa, y con objeto de entenderlo, se impone un análisis de las causas, en términos de violencia cultural y estructural.

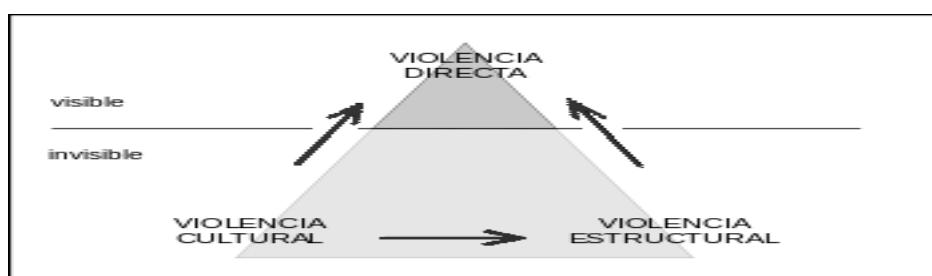


Ilustración 1: Triángulo de la violencia de Galtung

Una vez conceptualizada la violencia y sus tipos, echemos una breve ojeada a sus causas, para poder explorar en posteriores apartados como podemos contribuir desde la profesión del coaching a su minimización.

La primera causa la podemos explicar desde la pirámide de necesidades de Maslow, quien postuló (Boeree, 2003) cinco niveles de necesidades humanas, y como la persona, a medida que satisface las de nivel inferior, pone su atención en como cubrir las de nivel superior. Cuando por cualquier motivo queda una necesidad no cubierta durante tiempo prolongado, esto impide a la persona ascender al siguiente nivel, provocando a su vez acumulación de rabia y frustración, lo cual explica por ejemplo el hecho de que las personas se queden en la necesidad de estatus y acumulación de riqueza (Withmore, 2011), causa ello de violencia. Ampliaremos este análisis en el punto 10.

Haber nacido en un determinado entorno social, político, cultural y económico, puede constituir otra de las causas, en tanto que nos genera una serie de aprendizajes e involucra de una determinada manera. La educación infantil recibida y el poder de los medios de comunicación masiva nos instalan en una serie de creencias con las que sustentamos actos de violencia. También contribuyen a ello el supuesto determinismo biológico a la violencia, teoría refutada por el *Manifiesto de Sevilla* (UNESCO, 1989), así como (Hanna Arendt 2005) algunos principios del pensamiento occidental y tradición judeocristiana, que apelan a la resignación ante determinadas violencias, justificándolas bajo el supuesto pecado original, fomentando a la vez la caridad cristiana y ética de la justicia, en vez de la solidaridad y el cuidado. Guilligan (2014) lo expresa como “*daño moral, que se produce con la ruptura de la confianza que compromete nuestra habilidad para amar*” (Citado por Irene Comins, 2015 p. 163).

Otras causas son la supeditación de las necesidades de los seres humanos al medioambiente, la crisis del modelo capitalista, las desigualdades socio-económicas y el conflicto de clases. Por último, las frustraciones por metas inacabadas o bloqueadas.

## 6. La cultura para hacer las paces

Según Comins (2015) son conocidas las consecuencias que está conllevando la globalización del sistema neoliberal tanto para la humanidad como para el planeta. Configuración de un sistema que genera –y así nos lo señala Bauman (2005)-, “residuos humanos” (Citado por Comins, 2015 p. 177) en forma de “vidas perdidas, basura y parias” (Comins, 2015 p. 177), o lo que es lo mismo, violencia estructural, la cual, a su vez se legitima con todo un entramado de violencia cultural, y genera violencia directa.

Comins (2015) sostiene que Carol Gilligan, de quién fue maestro y mentor Kohlberg, complementa la que este último denomina ética de la justicia, con la que Gilligan (1982) denomina ética del cuidado, al darse cuenta que Kohlberg (1976) basó sus estudios solo en la población masculina para después aplicarla a toda la población. Gilligan descubre otra voz diferente al estudiar la población femenina, una voz moral “más relacional” (Comins, 2015 p. 161) que pone la atención en mantener los vínculos con las personas, atendiendo a las necesidades tanto propias como de la otra persona, desde un principio de responsabilidad. Por el contrario, la ética de la justicia se centra en la obediencia a normas morales de carácter universal, y por el principio de igualdad.

Las Naciones Unidas (A/52/13, 1998), define la cultura de paz “como una serie de valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia y previenen los conflictos tratando de atacar sus causas para solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación entre las personas, los grupos y las naciones”. Mari Luz Pintos Peñaranda añade que “Quizás también el éxito de una cultura de paz dependa de que seamos capaces de re-conciliarnos con nuestro interior y, muy modestamente, nos dejemos guiar por nuestras habilidades biológicas pre-racionales, que tan despectivamente solemos rechazar” (Citado por Comins, 2015 p. 164), refiriéndose a las asociadas a una ética del cuidado, que viene a complementar la ética de la justicia, la cual nutre la moral de los sistemas políticos liberales. Es decir, la ética del cuidado, al complementar la ética de la justicia, fomenta la transformación de estos sistemas liberales hacia una cultura de paz. Martínez Guzman (2005) se refiere a ella

como cultura para “*hacer las paces*”, apelando a la cotidianidad compartida entre dicha expresión y el cuidado. Esta ética nace de la apuesta feminista de politizar lo cotidiano (Comins 2015). La ética del cuidado “*tiene como clave la fuerza del amor [...], elemento clave para romper el círculo de la violencia*” (Comins, 2015 p. 389). Añade Comins (2015 p. 393) “*la ternura, la dulzura [y] el cariño*”.

Victoria Camps –según Comins 2015- establece las siguientes diferencias entre ambas éticas: 1) Así como en la ética de la justicia lo importante es el deber, en la ética del cuidado se pone el énfasis en la relación con las personas. 2) Mientras la primera se limita a concebir la ley, la segunda toma interés por la aplicación de la misma al contexto. 3) Si la ética de la justicia se basa únicamente en la racionalidad, la del cuidado añade la emocionalidad y aboga por una conjunción de ambas. 4) La ética de la justicia se basa en la imparcialidad, mientras la del cuidado lo hace en “*la implicación y compromiso directo y casi personal con los otros [y las otras]*” (Comins, 2015 p. 161). 5) Al contrario del enfoque abstracto y general de la ética de la justicia, la del cuidado hace una aproximación desde la particularidad y contextualización.

Hemos definido la violencia cultural como la generación de determinados consensos en las masas sociales, que legitiman la violencia estructural y directa. El neoliberalismo se dota de una racionalidad para dicha legitimación -violencia cultural-, así como de ingeniería de consensos como artefacto para llevarla a cabo.

La mayoría de los sistemas políticos liberales –y el actual neoliberal-, descansan en el contrato social por el cual se concibe al ser humano según la imagen de Hobbies, como “*egoísta, en búsqueda competitiva y permanente de poder*” (Comins, 2015 p. 164), a la vez que en la asunción de la naturaleza humana, heredada de las tradiciones kantiana y rawlsiana, las cuales consideran al individuo “*racional y autónomo en búsqueda de leyes abstractas y universales*” (Comins 2015 p. 165). De esta forma niegan por un lado la importancia para la moralidad de las emociones asociadas al cuidado –empatía, compasión e indignación ante el sufrimiento-, otorgando este papel únicamente a la razón, y por otro la condición humana innata para practicar la moral del cuidado (Comins

2015). Tiene esto que ver con el daño moral al cual hemos hecho alusión en el apartado 5 y que deriva en una forma de violencia cultural, la cual sostienen un *modus operandi* para las relaciones socioeconómicas basado en la competencia y la competitividad, desmontando así cualquier intento de defensa colectiva en términos de justicia social.

El sistema globalizado actual otorga valor y genera adulación por las virtudes del héroe, de las cuales destacan valentía, vida solitaria y sin responsabilidades, ausencia de miedo a la muerte, capacidad de arriesgar la vida por un ideal o bandera, conseguir logros (Todorov, 1993). La historia y la actualidad nos muestran las barbaries de muerte y desolación a donde nos conduce está concepción heroica del existir. A ello la ética del cuidado propone volver el valor a lo que denomina virtudes de lo cotidiano, siendo estas entrega, cuidado, ternura, amor, responsabilidades familiares, (pre)ocupación por los individuos concretos, cubrir necesidades (Todorov, 1993). Martínez (2001) nos resalta el carácter violento de las leyes de extranjería de los países occidentales, las cuales, desde la concepción de la ética del cuidado, deben convertirse en leyes de hospitalidad.

Afirma un informe del PNUD (1999 p. 77) “*Los cambios en la forma en que los hombres y las mujeres usan el tiempo someten a tensión el tiempo disponible para la atención*”. En nuestra sociedad del desarrollo el tiempo se considera recurso de inversión, con lo que su uso se considera el adecuado si y solo si repercute en alguna cuenta de resultados, sea a través de la producción o del consumo, llevándonos a dos espirales que han atrapado al sujeto humano: una competitiva a escala laboral, acompañada de un consumo constante. Días, meses y años “*se esfuman en una carrera de más trabajar para más consumir*” (Comins, 2015 p. 232). A finales del s. XIX Lafargues ponía atención en el hecho de que el interés por el trabajo continuo, era una engañosa ideología para mantener sometido al proletariado (Comins, 2015), empezando a serlo hoy un supuesto interés por mantenerlo en estado de motivación. A ello se adhiere una cultura mercantilista del ocio, desde que el capitalismo se ha percatado de que para su continuidad “*más que la obligación tiene fuerza la seducción*” (Comins, 2015 p. 232). Ello genera a su vez espirales infinitas de violencia, en tanto que

la competitividad desplaza a los márgenes a la población más débil, robándonos además el tiempo para el cuidado, y degradando el entorno. Desde la ética del cuidado se reivindica un cuestionamiento de algunos contravalores adquiridos, como la competitividad y el éxito profesional, por los cuales estamos dispuestos a pagar precios altos, ejerciendo con ello una violencia cultural sobre la necesidad de dedicar más tiempo al cuidado. Así, “las funciones del cuidado pueden ser una posibilidad para el tiempo de ocio” (Comins, 2015 p. 241), desde la conexión real y generación de vínculo con los demás, para lo cual la prisa y el estrés resultan poco favorables, requiriendo de valores como la calma, la escucha y el diálogo. La ética del cuidado nos invita al tiempo para la reflexión profunda y crítica, y disfrutar de las actividades al aire libre y la naturaleza.

En el paradigma neoliberal se da una intencionada confusión entre determinados valores, como referirnos a la caridad con el término solidaridad. Nos dice Todorov (1993 p. 92) que “*La relación de caridad es asimétrica: no veo que ayuda podría darme el mendigo, por eso no busco conocerlo. Es también por esto por lo que el acto de caridad o de piedad puede ser humillante para quien lo padece: no tiene oportunidad de responder recíprocamente*” (Citado también por Comins 2015 p. 148). En cambio, la solidaridad se refiere a un acto horizontal donde se comparte una situación (Eduardo Galeano 1998). Generar dicha confusión, resulta otro acto maquiavélico de violencia cultural, el cual pretende mantener a la población empobrecida sumisa a la voluntad de los que deciden o no ejercer en algún modo esa caridad, mientras se evita la posibilidad de toma de conciencia y empoderamiento de las masas para el cambio. La ética del cuidado, propone en su lugar el acercamiento desde el cuidado mutuo, una interconexión personal basada en la empatía y una solidaridad real (Comins 2015).

Laval y Pierre (2013) se refieren al neoliberalismo como una racionalidad, más allá de una ideología o política determinada, en tanto que tiende a gobernar la conducta de los gobernados, además de la acción de los gobernantes. Es “*la razón del capitalismo contemporáneo*” (Laval y Pierre, 2013 p. 15).

El sistema neoliberal sostiene una racionalidad basada en el *empresario de sí* de Michael Foucault (Laval y Pierre, 2013) o el *sujeto empresa*, buscando comprender como actúa este y como se conduce cuando se halla en una situación de mercado, con objeto de preguntarse por “*el modo de gobierno de sí*” (Laval y Pierre, 2013 p. 145), el cual acaba denominándose “*emprendedurismo*” (Laval y Pierre, 2013 p. 145). Según Laval y Pierre (2013) el sujeto se convierte en recurso empresarial, empresa y capital en sí mismo, al que hay que sacar el máximo rendimiento, o lo que es lo mismo, en términos de Foucault, un *emprendedor de sí* y un “*emprendedor de su propia vida*” (Laval y Pierre, 2013 p. 152). Con dicha concepción del sujeto, la responsabilidad del éxito o fracaso personal, es siempre individual, asociada únicamente al grado de competencia o incompetencia personal, obviando, la injusticia social del propio sistema. Es dicha racionalidad la que, a su vez, se contempla a sí misma, como única posible para mantener el sistema, por lo cual se perpetua, valiéndose de la violencia cultural, en tanto que procura el consenso de que emprender resulta la única manera posible de supervivencia. Así, el ciudadano, convertido en sujeto emprendedor de sí pierde todos sus derechos asociados al mero hecho de ser ciudadano.

El paradigma de cultura de paz, se desmarca de la concepción emprendedurista del sujeto establecida por la racionalidad neoliberal, para proponernos mirar al ciudadano como persona y sujeto de responsabilidad y cuidado, integrado en la comunidad y con necesidades –intrínsecas a su naturaleza-. Así apela a la responsabilidad del ciudadano, a la conexión con el otro sujeto, y a la cooperación para satisfacer sus necesidades, siendo dicho sujeto considerado como participante del cuidado, dador y receptor, con necesidades a cubrir.

Hasta aquí algunos aspectos de violencia cultural que legitiman la violencia estructural de una economía de mercado basada en el capital privado –sea empresas o autónomos- y un sistema de producción con mano de obra asalariada, con el objetivo de optimizar la proporción entre beneficios y costes, maximizando el rendimiento del capital, con la consecuente acumulación de riqueza. Así lo expresa Robert Dahl:

*“En una economía de mercado capitalista, las entidades económicas son o individuos o empresas (empresas comerciales, granjas, o lo que sean) propiedad de individuos o grupos, y no, en su mayor parte, del Estado. El objetivo principal de estas entidades es el beneficio económico en la forma de salarios, beneficios, intereses y rentas. Aquellos que gestionan las empresas no tienen la necesidad de aspirar a objetivos amplios, nobles y ambiguos como el bienestar general o el bien público. Pueden dejarse guiar exclusivamente por los incentivos del interés propio.”* (Dahl, 1998 p. 188).

La racionalidad neoliberal es según Laval y Pierre (2013) un conjunto de discursos y prácticas para gobernar al individuo según el principio universal de competencia. Se establece la competitividad como supuesta base para evitar la inflación y como supuesto incentivo de mejora constante, estrategia que acaba resultando ineficaz en cuanto a su objetivo, en tanto que se generan monopolios. *“En su crecimiento los capitales mayores absorben a los menores; los destruyen o los compran. Poco a poco, va habiendo menos industrias o empresas en cada sector”* (Ramón Fernández, Mirem Etxezarreta, Manolo Sáez y LPR, 2001 p. 15). En todo caso se convierte en un darwinismo que excluye a las empresas más débiles, y en consecuencia a quien de ellas dependen. El sistema económico, en el paradigma de cultura de paz, abandona cualquier forma de capitalismo, para pasar a modelos con rostro humano, orientados a satisfacer las necesidades de las personas, en vez de maximizar beneficios (Comins 2015). Las relaciones empresariales se dan desde la negociación a sumar, concibiendo la posibilidad de generar soluciones donde ambas partes ganen, para lo cual se requiere del desarrollo de competencias como la escucha y la empatía.

En las sociedades neoliberales se da el eufemismo de la llamada democracia representativa, en la cual los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho elegir a sus representantes por sufragio universal cada cierto tiempo, además de una cierta libertad de expresión. Sin embargo todo ello corresponde a una puesta en escena para esconder la dictadura encubierta de mercado y las multinacionales. Comins (2003 p. 282) menciona la desmoralización existente *“ante un sistema político que para algunos nos había conducido ya al fin de la historia y que era,*

*por tanto, inmejorable*". Para una cultura de paz se requiere de una democracia radical que permita la participación de la sociedad civil organizada, la cual "no solo debe darse en un contexto de la justicia, de equilibrio e igualdad, si no que necesita de una motivación, y un factor de motivación puede ser el cuidado de otras personas" Comins (2003 p. 282).

En el discurso pronunciado por Koffi Annan, secretario general de la ONU en 2006, al recibir su premio Nobel de la paz, se refirió al efecto mariposa como:

*"El segundo argumento de esperanza reside en el así llamado efecto mariposa. Él es una derivación de la física cuántica que nos enseña: todo tiene que ver con todo y somos todos inter- retro-dependientes. Por eso cada individuo es un eslabón de la inmensa corriente de energía y de vida y cuenta mucho. El efecto mariposa representa una concreción de este principio. Fue identificado en 1960 por los que hacen previsiones meteorológicas. En ese campo como en otros funcionan sistemas caóticos, quiere decir, sistemas en los cuales domina la imprevisibilidad. Como un todo, tales sistemas también están sometidos a leyes matemáticas factibles de descripción; mas su comportamiento concreto no puede ser previsto. Pequeñas modificaciones pueden ocasionar grandes cambios. Entonces se dice: "Si una mariposa en Hong Kong bate sus alas, puede provocar una tempestad en Nueva York". O como en un estadio de fútbol: basta que algunos comiencen a hacer la ola y, de repente, todo el estadio es contaminado y surge una incommensurable ola. Es el efecto mariposa: un pequeño gesto puede ocasionar grandes transformaciones"* (Annan, 2006)

Si bien cabe la posibilidad de que Annan quisiera destacar la importancia del hecho de evitar conformarse, pudiendo un pequeño gesto provocar cambios, se deriva también una interpretación a la inversa, en tanto que, en la era de la globalización, cualquier efecto violento en un punto conlleva consecuencias a menudo imprevisibles y generadas por su propagación.

El neoliberalismo parte de una concepción puramente utilitarista del entorno, ejerciendo la explotación del mismo hasta su degradación, con fines meramente económicos. Comins (2003 p. 195) anuncia que “*Nuestro comportamiento con el medio ambiente no solo puede afectar a generaciones futuras, sino que en la actualidad está afectando a poblaciones enteras*”, añade, siendo en general los más desfavorecidos, que habitan en países en vías de desarrollo, los más afectados, generando ello violencia estructural. Desde cultura de paz se propone el fomento de la conciencia de pertinencia a una totalidad natural de la cual formamos parte, así como del efecto mariposa. Karen Warren atribuye al ecofeminismo “*un cambio de la concepción de la ética como cosa de leyes y derechos a una ética que pone en el centro de la moralidad valores de cuidado y amor y relaciones recíprocas*” (Citado por Comins 2003 p. 197).

La ética del cuidado, además de elevar la atención, la responsabilidad y el mantenimiento de los vínculos interpersonales al estatus de moral fundacional, rompe la dicotomía entre público y privado, trasladando la reflexión a la esfera política. La teoría política de Sevenhuijsen establece el concepto de *ciudadanía del cuidado*, proponiendo el cuidado como un tema de ciudadanía, con las correspondientes implicaciones prácticas y políticas (Comins, 2015). “*La ética del cuidado apela a la transformación de la sociedad, la política, las leyes, la actividad económica, la familia y las relaciones personales más allá de las asunciones del patriarcado*” (Comins, 2015 p. 162).

## 7. El proceso de coaching para hacer las paces

Podríamos situar la semilla del coaching en la Grecia clásica con la mayéutica socrática (withmore, 2011). Sócrates, en el siglo IV a.C., postuló que el conocimiento ya se encontraba latente dentro de cada persona, consistiendo pues el proceso de aprendizaje en una reminiscencia -descubrimiento- del mismo, siendo entonces la función del maestro acompañar al discípulo, mediante la dialéctica y la pregunta, al desvelo de dicho conocimiento. (Real Academia Española, 2001).

Volviendo a las definiciones de coaching expuestas en el apartado 4, y refiriéndonos a la metodología, encontramos analogías con la mayéutica socrática, en tanto que, en el coaching, también es a través de la pregunta que estimulamos en la persona coacheada el descubrimiento de sus propios recursos y capacidades. La diferencia entre ambos métodos se encuentra en que, teniendo la mayéutica como pretensión únicamente el desvelo del conocimiento, el coaching tiene una orientación clara a la acción.

Existen diversas metodologías y modelos para llevar a cabo procesos de coaching. En todo caso, el más utilizado por las diferentes escuelas es el creado y popularizado por Wihtmore, estableciendo este cuatro fases, cuyas iniciales forman el acrónimo GROW (withmore, 2011), el cual le da nombre. Así un proceso de coaching siguiendo este modelo, se iniciaría con la definición de una meta u objetivo –*Goal*-, es decir, lo que quiere conseguir la persona coacheada, a dónde quiere llegar. Una vez definida la meta, el modelo propone analizar la realidad en que se encuentra en relación al objetivo definido –*Reality*-. Con mucha probabilidad detectaremos una brecha -o “quiebre” en terminología de coaching ontológico (Echeverria 2003)-, entre la meta definida y la realidad en la que se encuentra, por lo que, esta próxima fase, tendrá como cometido estimular a la persona coacheada en la generación de posibles opciones para reducir dicha brecha. Por último necesitamos elegir alguna de esas opciones y establecer un plan de acción, con lo que se va a llevar a cabo –*What*-, cuando se va a llevar a cabo –*When*- y quién –*Whom*-.

Centrándonos en la definición de los objetivos, Withmore (2011) hace una degradación interesante desde el sueño hasta el proceso, pasando por el objetivo final y el de rendimiento. El sueño podría equipararse a un deseo abstracto, una *visión que nos inspira y genera acción* (Wihtmore, 2011 p. 81) – p.e. Ser rico-, el cual se convierte en objetivo final cuando se concreta un poco más pero no dependen solo de la persona que se lo plantea –p.e. encontrar trabajo depende, además de lo que hagamos, de otros factores que no controlamos-. Si lo convertimos en algo aún más específico que sí dependa únicamente de la persona coacheada y que podamos medirlo –p.e. Hacer 200 entrevistas de trabajo en un mes- tendremos un objetivo de rendimiento, con el

que identificar la brecha existente en relación a la realidad, y definir el correspondiente plan de acción para su consecución.

En 1981 George T. Doran, consultor y ex Director de Planificación Corporativa de *Washington Water Power Company*, creo el acrónimo *SMART* para definir las características a las que debía obedecer un objetivo, añadiéndose también los de *PURE* y *CLEAR* (Wihtmore, 2011). Con todo tenemos que un objetivo, para que lo sea en sí, debe ser específico –*Specific*-, medible –*Measurable*-, acordado –*Agree*-, realista –*Realistic*-, por fases –*Time phased*-, enunciado en positivo –*Positively stated*-, comprendido –*Understood*-, pertinente –*Relevant*-, ético –*Ethical*-, desafiante –*Challenging*-, legal –*Legal*-, respetuoso con el entorno –*Environmentally sound*-, registrado –*Recorded*-. Entonces, para evaluar la validez o no de nuestro objetivo, necesitamos encontrar criterios de verificación para cada una de estas características, topándonos al ponernos a ello, con el hecho de que una mayoría de las mismas tienen un carácter subjetivo.

Podemos, por ejemplo, valorar objetivamente si algo es medible o no, recurriendo a una metodología de marco lógico<sup>2</sup>, buscando indicadores cuantitativos y fuentes de verificación asociadas, pudiendo afirmar que estamos ante un objetivo medible, si conseguimos definir dichos indicadores. Sin embargo, nos encontramos con que, para varias de las características mencionadas que validan un objetivo, el carácter de sus posibles indicadores asociados es cualitativo -no cuantitativo-, con la subjetividad asociada a su verificación que ello conlleva. De todos ellos y para el presente estudio nos interesa poner la atención en los que se refieren a legal, ético y respetuoso con el entorno, cuya verificación requiere de fuentes que tiene que ver con algún tipo

---

<sup>2</sup> Metodología para la planificación y seguimiento de proyectos, la exposición de la cual excede este trabajo, Para ampliar información remito al lector al siguiente documento elaborado por la Universidad Autónoma de Occidente:  
[http://www.uaoo.edu.co/sites/default/files/GUIA\\_MARCO\\_LO.pdf](http://www.uaoo.edu.co/sites/default/files/GUIA_MARCO_LO.pdf).

de norma o acuerdo entre las diferentes subjetividades implicadas, sea tomado *a priori* o *in situ*, por sufragio, consenso, decreto ley o cualquier otra fórmula.

La segunda fase del proceso del coaching comprende la exploración de la realidad que vive actualmente la persona coacheada (Withmore, 2011), conformada esta por una conjunción entre los hechos que la configuran, las interpretaciones que hace la persona coacheada de esos hechos a través de sus modelos mentales, su lenguaje, su emocionalidad y su corporalidad (Wihtmore, 2011, Echeverria, 2005). Es importante en esta etapa ayudar a la persona coacheada a distinguir los hechos reales de sus interpretaciones, poniendo conciencia, la cual es definida por Wihtmore como “*ser capaz de percibir las cosas como son: la conciencia de uno mismo consiste en conocer los factores internos que distorsionan la propia distinción de la realidad*” (Wihtmore, 2011 p. 91). Quien ejerce de coach acompañará a la persona coacheada a través de la conversación a describir su realidad, haciendo a su vez una distinción entre esta y los juicios que genera sobre la misma. El cuerpo y los sentidos también serán una fuente de información a contemplar en esta etapa (Wihtmore, 2011).

Con el objetivo definido y analizada la realidad, el próximo paso es explorar posibles opciones para salvar la brecha existente entre ambas. En esta fase más que dar con la opción de mayor eficacia, se busca estimular la generación creativa a modo de lluvia de ideas, tomando mayor relevancia en este caso la cantidad que la calidad. Finalmente se procederá a evaluar cada una de las opciones para, o bien, escoger una o, bien, generar alguna nueva por combinación de las anteriores (Wihtmore, 2011).

El último paso del proceso, comprende la definición de un plan de acción para la opción escogida, siendo necesario hacer constar en el mismo acciones concretas, calanderizadas y con sus procedimientos de ejecución asociados. En este punto conviene también identificar posibles obstáculos, así como prever acciones para sortearlos, de tal modo que no ocasionen impedimento para la consecución del objetivo al que refieren (Withmore, 2011).

Por otro lado el propio Wihtmore matiza que GROW y otros métodos se plantean habitualmente “*como la panacea para todos los males de la empresa. No lo son en absoluto. Son tan valiosos como el contexto en que se utilizan, y el contexto de GROW es la conciencia y la responsabilidad personal*” (Wihtmore, 2011 p. 76). Consideremos *empresa* como una organización o persona, requiriéndose en ambos casos, y por parte de la misma, de grado considerable de conciencia y responsabilidad.

Hasta aquí lo que se refiere al proceso de coaching en sí mismo, sin embargo, para garantizar un óptimo resultado del mismo, resulta recomendable dedicar un tiempo *a priori* a establecer lo que llamaremos la alianza, tratándose esta de una especie de “*contendor en el interior del cual coach y el cliente realizan su trabajo*” (Laura Whitworth, Karen Kimsey-House, Henry Kimsey-House y Phil Sandahl, 1998 p. 51) que define la relación entre coach y coachee, con objeto de crear un espacio seguro para la persona, establecer su confianza en quien ejerce de coach, ayudándolo a su vez, a saber cómo trabajar con ella de una manera efectiva que la empodere. (Whitworth, Kimsey-House, Kimsey-House y Sandahl, 1998)

Con objeto de generar este clima de seguridad y confianza se impone remarcar el carácter de confidencialidad que debe impregnar la relación entre ambas partes, incluso desde los códigos éticos y deontológicos que regulan la propia profesión, siendo necesario matizar también cuales serían los únicos casos en los que se rompería dicha confidencialidad. Una segunda regla es crear un espacio de autenticidad y no juicio, donde ambas partes se comprometan a poderse expresar con libertad y sin esconder información, en bien del máximo recorrido del proceso. También se establecerán otros aspectos de la relación que tienen que ver con la manera de acompañar quien ejerce de coach a la persona coacheada. Será importante por último comentar otros aspectos prácticos y logísticos, como honorarios, agenda y lugar de las reuniones. (Whitworth et. al., 1998).

El papel de quien ejerce de coach no es otro que acompañar a la persona coacheada, en el proceso, a partir de la pregunta y evitando cualquier tipo de adoctrinamiento o consejo. En el establecimiento de la alianza será el espacio  
34

en que, quien ejerce de coach, exponga sus condiciones, para acordarlas con la persona coacheada, pudiendo requerirse una reunión tripartita para ello y previa al proceso, en el caso de que este se dé dentro de una organización.

Según Wolk (2003) hay una distancia entre la realidad y la percepción que tenemos de la misma. Ante un determinado cuadro, alguien puede decir que es bello mientras otra persona opina lo contrario. El cuadro sigue siendo el mismo, mientras lo que cambia es la perspectiva que tenemos de él, lo cual es así debido a que “*nuestra experiencia está filtrada por nuestro sistema de creencias, por nuestros modelos mentales*” (Wolk, 2003 p. 47), que Peter Senge define como “*Supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestra manera de ver el mundo y, por lo tanto, también sobre nuestra manera de actuar en él*” (Wolk, 2003 p. 48). A algo similar se refiere la Programación Neuro Lingüística (PNL) cuando con uno de sus principios asevera que “*El mapa no es el territorio*” (O’Connor y Seymour, 1993 p. 31). En consonancia con este principio, el coaching ontológico introduce matices al adoptar el método GROW, en tanto que, una vez analizada la realidad, antes de plantear opciones, busca una reinterpretación de la misma, “*Rearticular y reinterpretar creencias*” (Wolk, 2003 p. 115), equivalente ello a la modificación de juicios y creencias, lo que va a derivar por si solo en un cambio de emocionalidad, lenguaje y corporalidad; en una transformación del conjunto de la realidad interna que vive la persona coacheada.

Sin embargo, el modelo o método escogido va a resultar de entrada neutral en su esencia, en cuanto a la posible alineación o no del proceso con la no violencia y construcción de un paradigma de cultura de paz. Entonces ¿Qué provocaría la perdida de esa aparente neutralidad para tomar posición? Si en un vaso de vidrio totalmente transparente vertemos leche, y le situamos a la altura de los ojos, le vamos a ver de color blanco, en cambio, si en vez de leche vertemos vino tinto, veremos un color morado. El vaso es el mismo y sigue teniendo su aspecto incoloro, siendo el contenido quién le da uno determinado color. Con el proceso de coaching, y en relación a su posible contribución o no a una cultura de paz, pasa algo parecido, pues va a depender de su contenido.

Haciendo una breve síntesis sobre los rasgos de la cultura de paz -tratado en el punto 6-, destacamos los principios de responsabilidad, atención y cuidado en relación a las necesidades tanto propias como de la otra persona, la vinculación desde el sentido de pertenencia a la comunidad y al todo –cuidado del medioambiente- y posibilidad de negociación a sumar, desde la escucha y la empatía en la cual todas las partes resultan beneficiadas; se produce desde una democracia real.

Así pues, centrándonos en el contenido del proceso, detengámonos primero en la definición del objetivo del proceso, para el cual hemos mencionado una serie de características que debe cumplir -*SMART*, *PURE* y *CLEAR*-, siendo como decíamos de todas ellas la de legal y ético las que cobran especial interés en el análisis que nos ocupa, con la subjetividad necesariamente asociada a su valoración, que nos demanda de generación de subjetividades colectivas en forma de normas -leyes, códigos deontológicos, etc-. Se abren aquí interrogantes como: ¿Es determinante el objetivo para valorar el grado de congruencia del proceso con el paradigma de cultura de paz? ¿Hay alguna de las mencionadas características asociadas a un objetivo válido que sean relevantes para determinar si comulga con dicho paradigma? ¿Debemos añadir alguna más?

Observando de nuevo las características asociadas a un buen objetivo, llego a una distinción entre dos tipos: aquellas que determinan la operativa, eficiencia y eficacia, por un lado, y por otro, las que se refieren a la relación con el entorno y efectos producidos sobre él; he querido llamarlos *relacionales*. Dichos efectos podrían o no derivar en algún tipo de violencia de los que hemos mencionado –ver apartado 5-, lo cual, si se diera, haría al objetivo contrario a una cultura de paz.

Un primer atributo *relacional* sería el de respetuoso con el entorno o medio ambiente, el cual, *El Ministerio Español de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente* define como “*El medio ambiente es el compendio de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado, que influyen en la vida material y psicológica del hombre y en el*

*futuro de generaciones venideras*" (*Ministerio Español de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente*). La degradación del medioambiente resulta en un tipo de violencia estructural, implicando ello que cualquier objetivo cuya consecución tuviera un coste en términos mediambientales iría en dirección contraria a una cultura de paz.

Examinemos ahora el atributo legal, también requerido en la validación del objetivo, entendiendo legal como "*prescrito por ley y conforme a ella*" (Real Academia Española, 2001) y ley como "*precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados*" (Real Academia Española, 2001). En este caso nos situamos a menudo ante una contradicción entre la definición de ley y la realidad, en tanto que, a nuestro pesar, no siempre pasa que esta sea *para el bien de los gobernados*. La legislación se basa a menudo en la ética de la justicia, sin contemplar la ética del cuidado, en cuyo caso lo legal provoca violencia y está desalineado con una cultura de paz.

Por último tendríamos el atributo relacional ético, que definimos como "*conforme a la moral o a las costumbres establecidas*" (Real Academia Española. 2001). La pregunta que me suscita esta definición es ¿A qué moral y costumbres se refiere cuando podemos encontrar diferentes según la época histórica, cultura, religión y un largo etcétera? En todo caso sabemos que la cultura de paz, además de adoptar la ética de la justicia, la complementa con la ética del cuidado, por tanto, bajo este paradigma, será ético todo aquel objetivo que tenga cabida dentro de los requisitos de la ética del cuidado –ver apartado 6-.

Desde las dos reflexiones expuestas en cuanto a los atributos de ético y legal, se nos generan posibles conflictos surgidos durante la fase de definición de un objetivo que cumpla con los requisitos de una cultura de paz, dando lugar a cuatro posibilidades: 1) El objetivo es legal y ético, 2) el objetivo es legal pero no es ético, 3) el objetivo es ético pero no es legal y 4) el objetivo no es ni legal ni ético. En el caso 1) no habría conflicto, y si el objetivo cumple los demás requisitos definidos por los acrónimos *SMART*, *PURE* y *CLEAR*, lo daríamos por válido y podríamos continuar con las siguientes fases del proceso. En el caso 2)

y el 4) nuestra función como coach sería hacer tomar conciencia a la persona coacheada de la situación y retirarnos del proceso.

En el caso 3) en que el objetivo no es legal pero si es ético desde la óptica de un paradigma de cultura de paz, es donde se nos presenta un conflicto interno –como coach- y del propio proceso. Lo que parecía evidente aplicando solo la ética de la justicia –abandonar el proceso-, deja de serlo, dándose la posibilidad de que la persona o grupo decida seguir adelante con un determinado acto de desobediencia civil en pro de una causa que, bajo el paradigma de cultura de paz, se considere ética. En este caso, y siempre a través de las preguntas, quien ejerce de coach tiene como responsabilidad acompañar a la persona coacheada a tomar conciencia de la situación e invitarle a hacer un intento de perfilar el objetivo, buscando un posible encaje en la legalidad. De no ser este posible dejo a conciencia de cada coach abandonar el proceso o seguir adelante.

Para dar fin a la fase de definición del objetivo, propongo algunas preguntas que pienso pueden ayudar a la persona coacheada a tomar conciencia en cuanto a la alineación de su objetivo con el paradigma de cultura de paz, o, lo que es lo mismo, si cumple con los tres requisitos analizados: ¿Cómo afecta tu objetivo a tu entorno más inmediato? ¿Y al más global? ¿Qué necesidades del otro satisface y qué necesidades niega –si satisface o niega alguna-? ¿Cómo cuida tu objetivo a las personas y al entorno? ¿Qué de tu objetivo depende de ti? ¿Qué necesidadquieres satisfacer con él? ¿A quién más conoces con esa necesidad y con quién podríais compartir el objetivo? ¿Cómo sería ese objetivo para que todas las partes implicadas –tú también— satisfagáis vuestra necesidad? Decir que, por falta de tiempo, en el momento de entrega de esta tesisina, aún no ha sido testada la efectividad de las mismas.

Una vez definido el objetivo, pasamos a la fase de exploración de la realidad, la cual hemos descrito como una toma de conciencia en cuanto a los hechos que la confieren, así como de las interpretaciones y juicios que hacemos de los mismos, nuestro lenguaje y corporalidad. Durante este subproceso es probable que aparezcan juicios y creencias internas de carácter asociado a la ideología neoliberal y la ética de la justicia, las cuales pueden estar impidiendo a la

persona coacheada o grupo caminar hacia su objetivo. A la vez, al contrario del planteamiento liberal que considera por defecto al individuo como único responsable de su realidad y de modificarla, será considerado como parte de un sistema con el cual interactúa, teniendo esto afectaciones en ambas direcciones, que pueden afectarles y que quizás requieran implicación colectiva para provocar el cambio, a menudo en términos de justicia social. Aquí quien ejerce de coach que acompaña desde el paradigma de cultura para la paz puede acompañar esta toma de conciencia con preguntas del estilo: ¿Qué virtudes valoras en este hecho? ¿Qué emociones te provoca dar valor a esas virtudes? ¿A qué otras podrías dar valor? ¿En qué empleas tu tiempo? ¿Bajo qué paradigma sociopolítico actúas? ¿Cómo te afecta a ti y a tu entorno? ¿Qué buscas cuando negocias? ¿Qué te hace pensar que uno de los dos tiene que perder? ¿Qué importancia tiene para ti la necesidad del otro? ¿Cómo te sientes cuando no quedan satisfechas? ¿Qué significa para ti cuidado?.

Volviendo a poner la mirada en el coaching ontológico, procedería ahora la reinterpretación de la realidad, en la cual, si en la exploración de la realidad se hubiese detectado un mapa mental basado en la ética de la justicia y racionalidad neoliberal, podría explorarse una interpretación alternativa desde los principios de la ética del cuidado, con preguntas del estilo: ¿Qué otros valores podrías contemplar? ¿Qué otras virtudes? ¿Qué te hace pensar así? ¿Por qué otro pensamiento o creencia podrías cambiar ese y que te lleve a cubrir todas las necesidades?.

Por lo que a las opciones y plan de acción respecta, podríamos hacer un razonamiento similar al que hemos hecho en relación a los objetivos. Para que estén en sintonía con el paradigma de cultura de paz deben ser éticas y ecológicas en sí misma, incorporando una vez más la ética del cuidado; a ser posibles también legales. Las preguntas irían en la línea de las propuestas para la validación del objetivo: ¿Cómo sería otro paradigma sociopolítico más favorable para tu objetivo? ¿Para qué podrías emplear tu tiempo? ¿Cómo puedes plantear la negociación para ganar las dos partes? ¿Cómo vas a cuidar la necesidad del otro a la vez que la tuya?

Así mismo, en la alianza, como paso previo al proceso donde establecemos el marco de la relación, será necesario plantear a la persona que va a ser coacheada la propuesta de dotar al proceso de un fondo basado en el paradigma de la cultura de paz, explicándole al mismo tiempo en que consiste dicho paradigma -ver guía en el anexo 2-. Dichos acuerdos deberán constar también en el contrato, para el que se expone un modelo de contrato en el anexo 1.

Una vez hecho el análisis en cuanto a las fases que conllevan un proceso de coaching, según dos modelos diferentes, así como los requisitos que debe cumplir para contribuir a una cultura de paz, paso a definir mi propio modelo de coaching para hacer las paces. Lo he dividido en seis fases: Brecha –*Break*-, Objetivo –*Object*-, Realidad –*Reality*-, Transformación -*Transformation*-, Opciones -*Options*-, Acción –*Action*-, cuyo acrónimo es *BORTOA*.

Antes de describir cada etapa, aclarar que, cuando hago alusión al concepto de *necesidad* la concibo de manera similar a la definición de Rosemberg, que hemos apuntado anteriormente, más cerca esta del concepto de valor que de carencia. De hecho, en mi propuesta, se da una atención especial a la toma de conciencia de los valores que están movilizando a la persona en cada momento, su coherencia con los que considera fundamentales, los instrumentales que le facilitarían conseguir su objetivo, etc –ver apartado 8-. Así pues, en la primera fase –Brecha-, enfocaremos el planteamiento de la misma, es decir, la persona coacheada o grupo, tiene una necesidad no satisfecha, o al menos en la medida deseada, generándose una brecha entre la situación actual y deseada. En esta fase resulta importante poner conciencia en cuál es la necesidad latente real, en tanto que a menudo va a discrepar del deseo inicial expresado. Podemos decir que:

Si B = Brecha, SAN = Grado de satisfacción actual de la necesidad y SDN = Grado de satisfacción deseado de la necesidad entonces B = SDN - SAN
---

En una segunda fase nos dedicamos a definir el objetivo que nos lleve a acortar la brecha mencionada hasta lo más cercano a cero. Teniendo una primera aproximación al mismo, le someteremos a valoración en cuanto a cumplimientos de criterios efectivos, legales y éticos, revisando aspectos como el grado en que va a satisfacer la necesidad de la persona coacheada, como afecta a las necesidades de las otras personas, que impacto va a tener sobre el entorno y si está o no dentro de la legalidad. Será necesario revisar necesidades y objetivos hasta encontrar alguna con el cual queden satisfechas tanto las necesidades de la persona coacheada o grupo, como las del entorno. Una vez superadas las revisiones necesarias, pasaremos a pulirlo para que cumpla con el resto de requisitos que caracterizan un objetivo potente, recogidas en los acrónimos *SMART*, *PURE* y *CLEAR*. Así mismo la visualización y anclaje somático pueden contribuir a la motivación adecuada para las siguientes fases.

Con el objetivo definido procedemos a explorar la realidad actual de la persona coacheada o grupo, compuesta por los hechos, los juicios emitidos sobre esos hechos y las creencias asociadas –limitadoras y potenciadoras-, los valores que le mueven –ver apartado 8-, su emocionalidad –que emociones vive-, su corporalidad –como es, que comunica y que emociones le genera-, su lenguaje –que dice y se dice, y como lo dice-, sus competencias y recursos, las reglas del juego, las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, las posibles fuentes de ayuda, su red social y comunitaria. Como decíamos, en esta fase también ofreceremos el prisma de la ética del cuidado como otro posible, mediante el que observar dicha realidad. Una vez tenemos un objetivo y analizada la realidad podemos definir la brecha como la diferencia entre el objetivo y la realidad.

Si  
B = Brecha,  
O = Objetivo y  
R = Realidad  
entonces

$$B = O - R$$

Antes de pasar a explorar posibles opciones de acción para acortar esa brecha, cabe abordar posibles transformaciones en la interpretación que hace la persona coacheada o grupo de su realidad, refiriéndome con ello a juicios y creencias que configura su modelo mental –mapa en PNL-, desde el que observa su mundo. De nuevo puede tener sentido acompañar en el descubrimiento y valoración de alternativas valoradas desde el cuidado y su ética.

Ahora sí, con el observador que más nos puede ayudar a conseguir el objetivo que satisfaga las necesidades planteadas, entramos en la fase del planteamiento de opciones, posibles acciones que podemos llevar a cabo para acercarnos a ese objetivo. En una primera aproximación, estimularemos la creatividad, incitando a la generación de ideas, sin poner atención en su validez, a modo de lluvia de ideas, para, en una segunda fase, someter cada una a valoración, tanto por lo que a la viabilidad respecta, como –al igual que con el objetivo-, a su afectación sobre las necesidades propias, de los demás y del entorno.

Por último, con la lista de opciones generadas y que hayan pasado filtro de validación de viabilidad y ética, procederemos a su priorización, elección y diseño del plan de acción de cada una de ellas, con los correspondientes *qué, cómo, cuando y quién*.

En este proceso fuera conveniente hacer partícipes a otras posibles personas implicadas si las hubiere, las cuales puedan ver afectadas sus necesidades. En el anexo 4 se presenta una ficha ilustrativa del modelo descrito.

## 8. El coaching y el fomento de los valores para una cultura de paz

¿Qué es un valor? Una primera definición nos viene de Dolan (2012 p. 99) quién cita a Milton Rockeach, de la Universidad de Minnesota y autoridad internacional en cuestiones de axiología: “*Valor es la creencia perdurable de que una forma concreta de conducta o estado final de la existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o converso de conducta o estado final de la*

*existencia. Sistema de valores es una organización perdurable de creencias sobre los modos preferibles de conducta o estados finales de la existencia en un continuo de importancia relativa*”. Algo parecido expresa el propio Dolan (2012 p. 100) cuando define valor como “*la medida de la importancia de algo*” y añade que los valores son criterios que “*sirven para evaluar las cosas respecto a su mérito relativo, adecuación, escasez, precio o interés*” (Dolan, 2012 p. 100). “*Nos informan de lo que damos por ético, bueno, válido, competitivo, adecuado y deseable*” (Dolan, 2012 p. 105). Personalmente me gusta decir que valor es aquel concepto al cual dotamos de un determinado significado y otorgamos una importancia.

La manera que tenemos de dar significado a los valores es a través de nuestras creencias sobre la naturaleza humana y el mundo que nos rodea (Dolan, 2012). Así las creencias son “*estructuras muy enraizadas de pensamiento que desarrollamos tras años de aprendizaje y experiencia para explicar y dar sentido a nuestra realidad*” (Dolan, 2012 p. 104). Al identificar los valores y darles significados los acabamos priorizando en una “*jjerarquía de valores*” (Dolan, 2012 p. 119).

Según Dolan (2012) los valores generan actitudes y estas, junto a las normas establecidas, generan comportamientos o conductas. “*La actitud es una sensación u opinión de aprobación o desaprobación respecto a algo. El comportamiento es la acción o reacción que se produce en respuesta a un acontecimiento o estímulo interno*” (Dolan, 2012 p. 106).

Tenemos pues una concatenación causa efecto de las creencias, que conforman valores, que dan lugar a comportamientos, con unos determinados resultados como consecuencia (Dolan, 2012). Nos dice también Dolan (2012) que modificar los valores pasa por una transformación de las creencias, o lo que es lo mismo, “*desaprender las convicciones irrelevantes y substituirlas por otras nuevas. Se puede lograr mediante ... la interacción con un coach*” (Dolan, 2012 p. 115).

Con objeto de ayudar a la persona coacheada en la jerarquización de sus valores -o a un equipo- Dolan (2012) generó un modelo llamado el modelo “*triaxial 3Es*” el cual se fundamenta en tres principios: Los valores pueden identificarse en cualquier universo con independencia de su naturaleza, misión o visión, así como que, una vez identificados, se pueden clasificar en tres dimensiones o ejes -económico-pragmático, ético-social, emocional-evolutivo-; El segundo supuesto es que todos los valores personales y organizacionales encajan en uno de estos tres ejes; Y el tercero que los valores se dividen en finales, definidos como “*estados últimos deseables de la existencia*” (Dolan, 2012 p. 121) e instrumentales, o “*modos deseables de conducta*” (Dolan, 2012 p. 121). Así los valores instrumentales “*describen las conductas que facilitan la consecución de los valores terminales*” (Dolan, 2012 p. 121).

Dolan (2012) describe la dimensión económico-pragmática como el conjunto de valores que podemos entender como actividades que añaden o restan valor a un producto final, así mismo, la dimensión ético-social se refiere al conjunto de valores que nos hacen ocuparnos de la calidad y cuidado de lo que hacemos, de nuestras relaciones, de las personas que nos rodean y el entorno. Por último, la dimensión emocional-evolutiva engloba los valores relacionados con la felicidad de la persona. Dicho de otra manera, los valores ético-sociales hacen referencia a como nos relacionamos con el entorno y sujetos del mismo, los emocional-evolutivo a como nos relacionamos con nosotros mismos y los económicos-pragmáticos a los valores que nos permiten ejecutar proyectos.

A continuación expongo los pasos a seguir para la identificación, jerarquización de valores, de acuerdo a la metodología de. Dolan (2012). Empezamos identificando nuestros valores preferidos, escogiendo cinco de una lista propuesta por el profesional -ver anexo 3- y priorizándolos del uno al cinco, acompañando con preguntas del estilo ¿Prefieres dedicar tiempo a x o a y?, lo que ayudará a la persona coacheada a tomar conciencia en cuanto a que da más importancia. Indagaremos también qué significado tiene para el ese valor, que creencias subyacen y si son potenciadoras o limitantes.

Como segundo paso (Dolan, 2012) reflejaremos los valores escogidos en el modelo triaxial. Para ello identificamos a que dimensión pertenece cada valor de los 5 escogidos, y calculamos el porcentaje de valores de cada una con respecto al total; colocamos los puntos en el eje triaxial y los unimos.

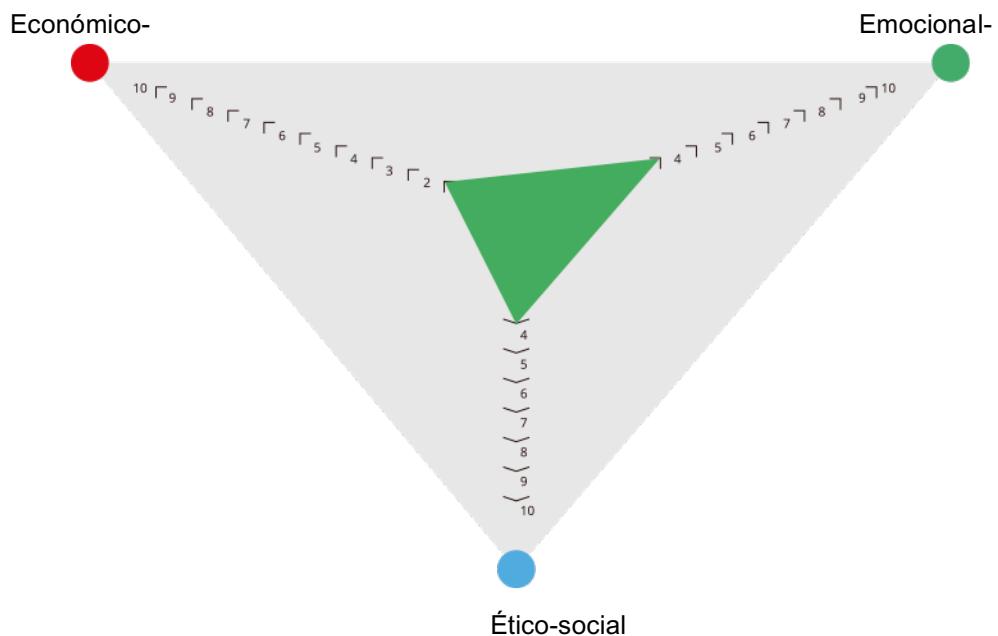


Ilustración 2: Modelo triaxial de (Dolan, 2011)

Es el momento de hacer un primer análisis y toma de conciencia a través de preguntas cómo “*¿Qué forma tiene el triángulo? (... casi nunca es equilátero) ¿Qué eje o ejes dominan? ¿Domina alguno de ellos de una forma que te parezca desproporcionada? ¿Qué te dice eso de ti? ¿O no refleja realmente quién eres?*” (Dolan, 2012 p. 171). Desde el coaching por la paz pondremos especial atención en si hay un porcentaje muy bajo de valores ético sociales, ya que ello podría significar alguna dificultad para ocuparse del entorno. De hecho un cierto equilibrio entre las tres dimensiones nos indicará un equilibrio también en la persona, lo que *a priori* resulta óptimo a la hora de trabajar una gran mayoría de objetivos; también los enmarcados en la cultura de paz. Si lo que vemos y piensa la persona coacheada de sí misma está desajustado con lo que refleja el modelo, -propone Doland (2012)- podemos indagar otras posibles significaciones para alguno de los valores, de forma que provoque un cambio de dimensión del mismo, o bien cambiar alguno de los valores escogidos.

El próximo paso (Dolan, 2012) sería contrastar cuantos de alineados están los objetivos de la persona coacheada con esos valores escogidos; de no haber definido aún el objetivo este es el momento de hacerlo. Sea como sea, dado que estamos en el marco de coaching para la paz, tendremos un objetivo que cumplirá los requerimientos mencionados en el apartado 8, en consecuencia, los valores alineados con el mismo, resultarán estar alineados con la cultura de paz. Se propone en este caso un proceso de ajuste si fuese necesario, tanto de los valores como del objetivo, rehaciendo el modelo triaxial según las modificaciones consideradas. Es en este punto cuando los valores preferidos se han convertido en instrumentales. Una pregunta poderosa en este punto podría ser: ¿Qué valores necesitas para ese objetivo?

Por último (Dolan, 2012), la persona coacheada definirá su valores fundamentales, siguiendo el mismo proceso que el expuesto para definir los instrumentales, y poniendo conciencia en que haya una cierta coherencia con estos últimos. Una vez definidos ambos tipos de valores, cabe valorar el nivel de coherencia de las acciones que la persona coacheada lleva a cabo en su día a día, con dichos valores y su objetivo, con objeto de redefinirlas si fuera necesario y definir un plan de acción.

En el apartado 6 hemos definido el paradigma de cultura de paz, haciendo mención a su vez a algunos valores sobre los cuales se sostiene. Dichos valores son: Entrega, cuidado, responsabilidad, compasión, atención, cooperación, escucha, empatía, respeto, ternura. La metodología expuesta permite un acompañamiento en la toma de conciencia en cuanto a la presencia o no de los mencionados valores en la escala de la persona coacheada y las creencias que los sustentan, así como la oportunidad de provocar una reflexión sobre los mismos y definir acciones para potenciarlos, en caso de que lo considerase la persona coacheada, grupo o equipo.

Considero ahora importante enfatizar la distinción entre los valores de la caridad y la solidaridad. Dice al respecto Eduardo Galeano que “*a diferencia de la solidaridad, que es horizontal y se ejerce de igual a igual, la caridad se practica de arriba hacia abajo, humilla a quién la recibe y jamás altera, ni un poquito, las*

*relaciones de poder*" (Galeano, 1999 p. 319). Así, el cuidado se sitúa más cerca de la solidaridad que de la caridad. Me parece importante también trabajar esta distinción con la persona coacheada, en tanto que pueda utilizarla como un elemento más en su toma de conciencia, por lo que a la ética de sus objetivos y acciones refiere.

## 9. El coaching y la transformación de creencias para una cultura de paz

Hemos definido el término creencia (Dolan 2012) como una estructura de pensamientos, enraizados en la persona, desde el aprendizaje y la experiencia, con objeto de poder explicarnos y dotar de sentido nuestra realidad. A su vez, en el apartado 5 definímos la violencia cultural (Galtung 2003) como una violencia simbólica que, por diferentes medios, justifica la violencia estructural y directa, desarrollando toda una serie de justificaciones para la misma. En una intersección de ambas definiciones llegó a definir la violencia cultural como la introyección de un entramado de creencias en el sujeto ciudadano, conduciéndole a la justificar el mismo los otros dos tipos de violencia -estructural y directa- aun siendo víctima de ellas.

De otro lado, en todo acto violento intervienen dos actores que establecen una relación desde los roles de víctima y agresor, siendo *a priori* y en este caso la primera receptora de la violencia cultura y la segunda el sujeto generador de dicha violencia, sea este un individuo o suma de ellos. Puede darse el caso que dicho sujeto fue a su vez víctima de otro sujeto agresor.

La agresión que han recibido dichas víctimas es la introyección de determinadas creencias como verdades absolutas e incuestionables, provocándoles además experiencias que las refuerzen. Dichas introyecciones facilitan actitudes pasivas como la resignación y desmovilización social.

Bayron Katye (2002) desarrolla una metodología para la transformación de creencias limitantes, que me parece interesante por los resultados que he podido experimentar, y que consta de los siguientes pasos: 1) Identificación de

la creencia, 2) Reflexión sobre cuatro preguntas clave: “*¿Es eso verdad? ¿Tienes la absoluta certeza de que eso es verdad? ¿Cómo reaccionas cuando tienes ese pensamiento? ¿Quién serías sin ese pensamiento?*” (Katie, p. 52). 3) Transformar la creencia en sus opuestas, 5) Buscar tres realidades que haya vivido la persona y que validen la nueva creencia.

## 10. Coaching y realización personal

En 1943 el psicólogo humanista estadounidense Abraham Maslow postuló toda una teoría a cerca de la motivación y las necesidades humanas, añadiendo que todas nuestras acciones están dirigidas a cubrir dichas necesidades, las cuales jerarquizó en la que llamó Pirámide de Maslow. En el primer nivel de la pirámide encontramos las necesidades fisiológicas –alimentación, respiración, descanso, sexo-, en un segundo nivel aparecen las de cobijo y seguridad -la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud-, les siguen en el tercero las de afiliación o pertinencia –amistad, afecto, intimidad sexual-, en el cuarto hallamos las de reconocimiento –autoreconocimiento, confianza, respeto, éxito, estatus-, y llegamos a la cima con la autorealización –espiritualidad, moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, valores, propósito y sentido-. Destacar que, en la actualidad, la neurociencia, aunque aprueba la teoría de Maslow, introduce una modificación, situando las necesidades del tercer nivel mucho más abajo. Es decir, la necesidad de afiliación y pertinencia cobra mucha más importancia de la que le otorgó Maslow (Boeree, 2003).

Maslow nos dice que en una primera instancia actuamos con la motivación de cubrir las necesidades situadas en la base de la pirámide –las fisiológicas- y que, a medida que vamos satisfaciendo las necesidades de cada nivel, empezamos a sentir las del nivel inmediatamente superior (Boeree, 2003).

Maslow sitúa en el último piso de la pirámide la realización personal o autorealización, indicando que la satisfacción de este nivel solo depende del propio individuo y que, de conseguirlo habría llegado al punto final: la plenitud, la cual podría definir como dar propósito y sentido a sus vidas (Boeree, 2003).

Puede darse la situación de que un individuo que tenía una determinada necesidad satisfecha deje de tenerla, por alguna circunstancia ajena a su voluntad -podría ser por ejemplo un despido inesperado que amenaza el nivel de seguridad-, o bien que algún hecho le impida satisfacerla en su totalidad -una carencia afectiva infantil sería un ejemplo-. Cuando se dan una de estas dos situaciones, la tendencia del individuo es a centrar su atención en un nivel inferior de necesidades (Boeree, 2003). Según esta argumentación cuando la persona incrementa su grado de satisfacción en el último nivel de la pirámide - autorealización- deja de prestar atención en el nivel inferior -status- y viceversa; menor grado de realización personal más necesidad de estatus (Wihtmore, 2016).

A esta necesidad de estatus se suman los imaginarios creados desde el modelo neoliberal y que la magnifican en mayor grado, atribuyéndole la acumulación y ostento de poder adquisitivo como fórmula para satisfacerla –violencia cultural-, lo que nos lleva a que gran parte de la sociedad se quede bloqueada, intentando satisfacer el nivel de necesidad de prestigio, sin poder pasar al último nivel de la pirámide, el de la realización personal o plenitud (Wihtmore, 2011). Esta necesidad de prestigio, asociada a la posesión de riqueza y estatus, genera violencia estructural, como hemos visto en el apartado 5.

En el apartado 12 definiré el coaching como el acompañamiento hacia un reencuentro con nuestra esencia y desde el amor universal. Esencia entendida como aquello que nos hace ontológicamente iguales y diferentes al mismo tiempo, como nuestro propósito y habilidades. Es decir acompañar hacia la cima de la pirámide. Así pues, aquí encontramos otra contribución del coaching a la cultura de paz, en tanto que decremente el número de personas bloqueadas en el nivel de prestigio de la pirámide de Maslow, ayudándolas a subir al nivel superior.

Hemos hablado aquí de realización personal y plenitud, por lo que sería necesario hacer una distinción entre ambas. La plenitud hace referencia a un estado de armonía experimentado cuando conseguimos dar propósito y sentido a nuestras vidas, mientras la realización personal tiene que ver con una actitud

de orientarnos hacia nuestro propósito. Otra distinción a matizar es la que surge entre sentido y propósito. Withmore define el sentido como “*el significado que otorgamos a un hecho o actuación en retrospectiva, mientras que el propósito consiste en nuestra intención de embarcarnos en una acción concreta*” (Withmore, 2011 p. 150). Me permito hacer una pequeña reformulación de la oración y definir el propósito como la intención que nos lleva a embarcarnos en una acción concreta, es decir el *para qué* lo hacemos. Según estas definiciones puedo concluir que dar significado a los hechos o actuaciones y dotar de intención a nuestras acciones, nos acercan a la realización personal y estado de plenitud.

Norman Angell, escritor y político británico galardonado en 1933 con el Premio Nobel de La Paz, afirma que “*un cuerpo, cuyas distintas partes son tan interdependientes unas de otras, que, sin coordinación, su vitalidad se reduce o la muerte sobreviene, debe considerarse, en lo que se refiere a las funciones en cuestión, no como una colección de organismos rivales, sino como uno íntegro. Esto, de acuerdo con lo que sabemos del carácter de organismos vivos en su conflicto con el medio ambiente. Cuanto más evolucionado esté el organismo, mayor será la elaboración e interdependencia de sus partes y mayor su necesidad de coordinación*”. También hemos mencionado el efecto mariposa, por el cual en los sistemas complejos, como es la humanidad, cualquier leve movimiento puede afectar a todo el sistema. Estos dos conceptos me hacen concluir que la plenitud y la realización personal no pueden darse plenamente en un individuo, si no se dan también en el resto del cuerpo humanidad. Así pues, siguiendo los principios de la ética del cuidado propuestos en la cultura de paz, en el camino hacia la realización personal, se hace necesario tener en cuenta al otro y la otra, desde valores como la solidaridad, la cooperación, la contribución, el compromiso con la justicia social y el cuidado. De hecho, con mucha frecuencia las personas encuentran su autorealizaciónn “*contribuyendo al bienestar de los demás, de su comunidad, o de la sociedad en general*” (Withmore, 2011 p. 149). Sin embargo resulta importante tener presente la distinción hecha entre caridad y solidaridad.

Wihtmore nos propone algunas preguntas potentes para cada una de las etapas de su método GROW -ver apartado 8-, con objeto de acompañar a la persona coacheada en la búsqueda de su propósito o sentido. Él parte de un ejemplo en que la persona manifiesta una desorientación en el ámbito laboral, sin embargo, con pequeñas modificaciones, son fácilmente extrapolables a otros ámbitos.

Para la fase de concreción del objetivo plantea preguntas como: “*¿Qué le gustaría haber logrado al final de esta sesión de coaching? Imaginemos cuál sería su situación de trabajo ideal dentro de un año. Describa con cierto detalle cómo es una jornada laboral típica para usted (esto puede ser dentro o fuera de su empleo actual, sin juicio alguno de mi parte), ¿Cuáles son los elementos de ese escenario que usted más ansia en este momento? ¿Qué importancia tiene cada uno de estos elementos para usted? (Puede usar una escala de uno a diez.) ¿Cuál sería entonces su meta en el trabajo? ¿Para cuándo desearía alcanzar esa meta? En el fondo, ¿qué pretende realmente de su vida laboral? Si eso le parece algo distante de su situación presente, proponga un par de hitos a lo largo del camino. Desde su posición actual, ¿cuál sería el primer paso que podría dar?*” (Wihtmore, 2011 p. 151).

Hemos supuesto que la persona coacheada busca una mejora en el ámbito laboral, pero resulta común que ni tan solo tenga conciencia de en qué áreas de su vida quiere mejorar. En ese caso nos pueden ayudar algunas herramientas como la rueda de la vida, en la cual se valora para cada área de la vida –salud, familia...– el grado de satisfacción del uno al diez que la persona coacheada siente actualmente, dándonos una idea de en qué áreas siente más insatisfacción. Según su prioridad, si cogemos una de esas áreas y le preguntamos que le falta para llegar al diez o cuál sería su situación ideal, tendremos pistas para empezar a definir objetivos.

Otra manera para enfocar esta etapa viene del trabajo de jerarquización de valores para tomar conciencia de que principios son importante para la persona, y en base a ellos definir su objetivo en cuanto a la realización personal. En el punto 9 hemos analizado un modelo y metodología para este fin.

En el apartado 8, hemos analizado las características deseables para un objetivo enmarcado en una cultura de paz, así como algunas preguntas que ayuden a la persona coacheada a tomar conciencia y poder elaborar su propia valoración al respecto. El mismo procedimiento deberá seguirse con el objetivo aquí definido.

Una vez que tenemos el objetivo a conseguir con el proceso de coaching pasamos a la realidad, es decir, en qué punto nos encontramos ahora. Para esta etapa Wihtmore nos propone las siguientes preguntas: “*¿En qué medida cree que esta situación está bajo su control? (A menudo es muy difícil para los discípulos comprender que su situación en última instancia depende de su elección. Con frecuencia, se sienten víctimas y, por ende, impotentes.), al margen de las frustraciones diarias, ¿qué aspecto de su trabajo le causa más insatisfacción? ¿Cuál es la inquietud que hay detrás de la insatisfacción? ¿Qué tipo de cosas podrían mitigar esa inquietud? ¿Qué más le preocupa? Dígame algo más al respecto. ¿Qué tipo de personas y qué tipo de actividades le desagradan en el trabajo? En la oficina, ¿con qué frecuencia se siente positivo y cuándo es negativo? Veamos en qué situaciones se siente positivo. ¿Con qué tipo de personas y actividades disfruta más en el trabajo? ¿Cómo son esas personas y actividades que le agradan? ¿Qué cualidades representan? ¿Dónde más encuentra esas cualidades? ¿Qué actividades son significativas para usted, dentro y fuera del trabajo? Si tuviera que establecer un propósito para su vida, ¿cuál sería? Si ahora tuviera la oportunidad de escribir su necrológia, ¿qué le gustaría decir acerca de su vida?*” (Wihtmore, 2011 p. 151).

En este punto aplica de nuevo lo expuesto en el punto 8 en relación al análisis de la realidad y la correspondiente toma de conciencia desde la perspectiva del coaching por una cultura de paz.

Por último, una vez definido el objetivo y explorada la realidad, definiríamos las opciones que tenemos para llegar a ese objetivo, con ayuda de preguntas como las siguientes: “*¿Qué opciones tiene para cambiar las cosas? (Si la respuesta del discípulo es «Podría cambiar de empleo», siga adelante pero tenga en cuenta que cambiar las formas no cambia el contenido. Es la conciencia lo que*

*(debe cambiar.) ¿Cuáles serían los beneficios de hacer eso? ¿Qué perdería? ¿Cómo puede estar seguro de que no surgirán los mismos problemas en un nuevo empleo? ¿Qué clase de empleo? ¿Cómo lo encontraría? ¿Qué seguridad le podría ofrecer? Entonces, cambiar de empleo y trabajar por su cuenta son dos opciones. Ahora veamos cómo podría introducir en su trabajo actual algunas de esas cualidades que usted busca. ¿De qué otra manera? ¿Dónde? ¿Y dónde más? ¿Qué tendría que cambiar? ¿Qué podría hacer usted para cambiar eso? Si usted fuera capaz de cambiar todas esas cosas, ¿en qué medida estarían satisfechas sus necesidades? (Wihtmore, 2011 p. 152).*

De nuevo aplica lo argumentado en el punto 8 en relación al enfoque de la generación de opciones desde la perspectiva del coaching para la paz.

Hemos mencionado como el imaginario neoliberal equipara estatus con capacidad adquisitiva, riqueza material y poder. Desde las preguntas tenemos la posibilidad de ofrecer a la persona coacheada una toma de conciencia de dichas creencias, así como a donde le llevan y las consecuencias de las mismas para su entorno.

## 11. ¿Es político el coaching?

Nacido en Brasil, hijo de familia de clase media, Paulo Freire conocería la pobreza y el hambre en el periodo de la Gran Depresión de 1929, experiencia que provocaría en su existencia una clara ocupación por la población empobrecida, a la vez que forjaría su posterior perspectiva educativa como pedagogo.

Fue Director del Departamento de Educación y Cultura del Servicio Social en el Estado de Pernambuco –Brasil-, así como director del *Departamento de Extensión Cultural de la Universidad de Recife*, épocas en las que inició campañas de alfabetización con la población excluida, adoptando una metodología pedagógica nada ortodoxa, que podía ser considerada una variación de la teología de la liberación. Dicha teología florece en latinoamérica a finales de los años sesenta, de carácter cristiano ecuménico, y reivindicando

una opción proactiva por los pobres por parte de las instituciones eclesiales, una teología liberadora de la historia humana, de la opresión, nutriéndose del análisis de las ciencias sociales y las teorías socio-económicas. Dicho método fue puesto en práctica a principio de los sesenta y se enseñó a 300 trabajadores y trabajadoras de plantaciones de azúcar de caña a leer y escribir en tan solo cuarenta y cinco días. Los excelentes resultados llevaron al gobierno a aprobar una generación de círculos a nivel nacional. Conoció la cárcel y el exilio, como resolución de la confrontación de sus planteamientos insurreccionalistas con las dictaduras militares del momento

En su libro *Pedagogía del oprimido* (Freire, 1970) hace una crítica a lo que denomina *educación bancaria* o *pedagogía tradicional de los poderosos* (Freire, 1970), en la que se produce una transmisión acrítica de conocimiento desde quien educa hacia quien es educado, concediéndole “el único margen de acción que se ofrece ... de recibir los depósitos, guardarlos y archivarlos” (Freire, 1970 p. 72), convirtiendo a esta persona en una especie de recipiente donde depositar dicho conocimiento como si de una verdad absoluta se tratase. Las que personas que son educadas se convierten en meros sujetos pasivos que reciben lecciones pacientemente, memorizan y repiten.

Una de las aportaciones de Paulo Freire al plano educativo recae en su aseveración de que todo acto que lleva a cabo el ser humano es político (Freire 1970), tiene consecuencias en el plano de la política entendida como el quehacer ordinario que promueve o no el bien común, estando incluidos entre esos actos los relacionados con la educación. Así pues Freire considera que la acción de educar es política y tiene consecuencias políticas, por lo que concluye con una necesidad de una transformación del modelo educativo. La educación bancaria utilizada por la clase dominante u opresora para seguir manteniendo su *status quo*, debe derivar hacia una educación que brinde la oportunidad de adoptar una visión crítica del mundo, la cual conduzca a una toma de conciencia por parte de aquellos colectivos que son víctimas de la violencia cultural, estructural e incluso a menudo directa, con objeto de su liberación.

Como alternativas, Freire, plantea la pedagogía crítica i la alfabetización crítica. En la pedagogía crítica la construcción del conocimiento, por tratarse como hemos dicho de un acto político, debe construirse desde la observación crítica de la realidad que afecta a los dos actores implicados –educador/a y educado/a-. En el paradigma de pedagogía crítica la persona educada deviene sujeto con un aprendizaje previo a la entrada en el aula, asimilado de su entorno, y a partir del cual deberá gestarse el proceso de generación de nuevo conocimiento, orientado a pensarse ella misma en sociedad y con el resto de miembros del aula. El objetivo radica en la generación de sujetos político-socialmente activos, con capacidad crítica, para alumbrar nuevas transformaciones. El alumnado “*en vez de ser dóciles receptores de los depósitos, se transforman ahora en investigadores críticos en diálogo con el educador, quien a su vez es también un investigador crítico*” (Freire, 1970 p. 87).

La pedagogía de Ricardo Nassif (1958) concibe el suceso educativo como una conjunción de un proceso externo de alimentación o acrecentamiento y una actividad interna de conducción, encauzamiento de potencialidades, como disposiciones existentes en el sujeto que se educa. Posteriormente -2013-, la comunidad educativa se implica en el desarrollo la teoría de las inteligencias múltiples, planteada por Howard Gardner, revertiendo así el acto educativo a un desarrollo natural de competencias para la resolución de situaciones diversas a las que la persona se ve abocada.

En el apartado 4 de este trabajo hemos aportado algunas definiciones de coaching, observando cómo se refieren al acompañamiento que se brinda a la persona coacheada, con objeto de maximizar su potencial o, de otro modo, sus competencias, pudiendo establecer entonces un paralelismo metodológico y de finalidad, entre el coaching y el acto educativo, en tanto que además, ambos, se nutrirían del método mayéutico socrático.

A la luz del postulado *freiriano*, este paralelismo entre educación y coaching, me lleva a concluir que este último, también resulta un acto político, convirtiéndose, quien ejerce de coach, en alguien que genera acción política, pudiendo esta

contribuir al desarrollo de una cultura de paz, o por el contrario entorpecerla, no siendo en todo caso neutra.

Enuméramos en el apartado 8 los requisitos necesarios para considerar el proceso de coaching alineado con el paradigma de cultura de paz, mas, no suficiente, considerando el carácter político que concluimos subyace del mismo, requiere una consideración adicional en cuanto a lo que el *metaproceso* refiere. Si bien, como hemos visto, es condición necesaria que el objetivo del proceso y sus acciones cumplan determinados requisitos, lo es también, que los cumpla el propósito final al que el mismo contribuye; resultar ecológico y ético, según la perspectiva del cuidado. Esto va a depender de aspectos como el tipo de organización que lo demanda -en el caso del coaching ejecutivo-, el código ético que tenga dicha organización -si lo tuviera-, su estructura organizativa y políticas por las que ejecuta -cooperativa, S.A...- o el propósito final en el caso del coaching personal. Contribuir desde nuestra profesión de coach a un proyecto con una determinada idiosincrasia y no otra, en lo que a su propia política se refiere, va a conllevar consecuencias en lo político, de las cuales devendremos cómplices directos o indirectos. Cuando trabajemos con proyectos de economía social, con estructuras cooperativas, orientados a cubrir necesidades y basados en los valores mencionados en el punto 8, estaremos contribuyendo al desarrollo de una cultura de paz.

De otro modo, desde la racionalidad basada en el *empresario de sí* de Foucault (Laval y Pierre, 2013) o el *sujeto empresa* que hemos visto sostienen al sistema neoliberal, el coaching se convierte en un instrumento del mismo, en tanto que acompaña a la persona coacheada o grupo –al que llama cliente- a optimizar su rendimiento para conseguir sus metas desde una perspectiva individualista y competitiva, o aceptar sus fracasos, considerándola única responsable de los mismos, por incompetencia o falta de iniciativa emprendedora, obviando posibles implicaciones de y en el entorno en términos de justicia social, produciendo así violencia cultural, y, en consecuencia, desalineado con una cultura de paz.

Sin embargo, puede ejercerse el coaching como el acompañamiento a la persona –que no cliente- hacia un desarrollo de competencias –gestionar el cambio, promover proyectos de impacto comunitario, proactividad en la regeneración del medioambiente, innovar para la paz, liderazgo para la promoción de la participación, desarrollo de redes de apoyo-, con los otros y las otras, desde el cuidado, para la consecución de metas comunes, en pro de la atención a sus necesidades tanto individuales como colectivas, evitando obviar los aspectos de la injusticia social, y contemplando como posible y necesaria, una transformación de paradigma hacia una cultura de paz. En este caso el acto del coaching estaría en sintonía con la cultura de paz. Sea como fuere, al estar o no el proceso inspirado desde una u otra racionalidad, de nuevo provoca consecuencias en lo político. Desestimo el término cliente en tanto que las connotaciones de relación de poder, asociadas al mismo, dada la lógica del mercado, por la cual se cubren las necesidades en función de disponer o no de un determinado poder adquisitivo, genera violencia.

A la luz de Foucault (Laval y Pierre, 2013) y a lo que se refiere como las tecnologías del yo, el coaching se concibe como una herramienta subyacente de dichas tecnologías, en tanto que persiguen una transformación optimizada y por sí mismo, del sujeto empresa, con un aparente objeto en sí mismo de potenciar su propio desarrollo, detrás del que se esconde el fin último real, siendo este, un reflejo en alguna cuenta de resultados.. Según (Laval y Pierre, 2013 p. 348) “*Si hay que ser abierto, sincrono, positivo, empático, cooperativo, no es con vistas exclusivamente a la felicidad de los individuos, sino de entrada y ante todo para obtener de los colaboradores el desempeño que de ellos se espera*”. De nuevo el coaching, desde esta acepción resulta generador de violencia, en tanto que el sujeto se convierte en objeto o, en términos empresariales, recurso, perdiendo los derechos que derivan de la condición de humano.

Una vez más, nos es posible alterar el orden conceptual, considerando al coaching, en contra de cómo una tecnología del yo, como, un arte del nosotras y nosotros, en tanto que acompaña al desarrollo de las mencionadas competencias, añadiendo la correspondiente al cuidado, con objeto de una

felicidad individual y colectiva, des de, una vez más, la atención a las necesidades que se devienen de la condición de humanas y humanos y del contexto, siendo de este modo el coaching instrumento de la cultura de paz.

El total de la disertación desarrollada en este apartado, me lleva a poner conciencia en cuanto a las implicaciones que pueden derivarse de nuestro quehacer *coacheano*, en lo que a consecuencias políticas se refiere en tanto que devenimos actoras y actores en la construcción de paradigmas. Considerando esto, se me hace interesante poner atención en nuestros valores como coachs, tomar conciencia de hacia dónde apuntan en cada instante que priorizamos, que nos mueve, y poder tomar las decisiones que creamos oportunas.

## 12. Deontología del coaching para hacer las paces

Permitame quien me lee en este punto la osadía de proponer mi propia definición de coaching, de acuerdo a lo argumentado hasta aquí y en el contexto de desarrollo de una cultura de paz. Parafraseando a Wolk, definiría al coaching como el arte de acompañar a las personas al reencuentro con su esencia divina, para alumbrar nuevas posibilidades, desde el amor universal. Léase esencia divina como esa especie de éter –ser universal-, concretizándose en sus diferentes formas –ser concreto-, entre ellas cada ser humano, con su particular propósito y habilidades. Respecto al amor, ya hemos hecho referencia a él, en apartados anteriores, como motor para la ética del cuidado. Así, quien ejerce de coach es un alumbrador de reencuentros, desde y para el amor, con la sensibilidad y responsabilidad que a mi juicio ello requiere. Alumbrar tiene la doble connotación de poner luz y dar a luz, a la vez que amor está conectado con cuidado y este con el hacer las paces.

Pensando en una definición más simplificada, inteligible y funcional, y refiriéndome directamente al concepto que acuño en este trabajo de *coaching para hacer las paces*, sería el arte de acompañar a las personas al reencuentro con su esencia –propósito, valores y habilidades-, para alumbrar nuevas posibilidades, desde y para el paradigma de cultura de paz.

Una vez definido el coaching para hacer las paces, me atrevo generar una propuesta en clave deontológica que lo regule y distinga, en relación a otras concreciones del mismo. Para ello tomo como base el código ético de ICF, en tanto que regulador a nivel internacional de la profesión, y sobre ella llevo a cabo las modificaciones necesarias para pasar de una regulación general del coaching a la concreción de la correspondiente al coaching para hacer las paces. Poner énfasis en que se trata de una propuesta generalista a modo de borrador, para ser precisada por la organización que pudiera adoptarla en algún momento, mediante los procesos y protocolos determinados para ello por los comités de ética correspondiente u otros estamentos. Puntualizar también que los valores definidos pueden tomar diferentes denominaciones en función de dicha concreción. Así mismo contemplo también la opción de incorporación de algunos puntos del presente, para adaptar otros, de organizaciones que ya tengan el suyo propio.

### Primera parte: Definiciones

- Coaching para hacer las paces: el arte de acompañar a las personas al reencuentro con su esencia –propósito, valores y habilidades-, para alumbrar nuevas posibilidades, desde el paradigma de cultura de paz.
- Coach para hacer las paces: Persona que adquiere las competencias definidas en este Código Ético y actúa según el mismo y los principios de la cultura de paz.
- Relación de coaching profesional: se considera que existe una relación de coaching profesional cuando en el coaching se establece un acuerdo (incluidos los contratos) que define las responsabilidades de cada parte.
- Roles en la relación de coaching: A fin de aclarar los roles en la relación de coaching, generalmente es necesario distinguir entre la persona coacheada y quien patrocina. En la mayoría de los casos, ambas son la misma persona y, en este caso, son denominados como contraparte. Sin embargo, a efectos de identificación, definimos estos roles de la

siguiente manera:

- Persona coacheada o grupo: Toda persona o grupo que es acompañada/o por un coach en un proceso de coaching.
- Patrocinador/a: «patrocinador/a» es la entidad (incluidos sus representantes) que paga y/o gestiona los servicios de coaching que se proporcionarán. En todos los casos, los contratos de servicio de coaching deberán establecer claramente los derechos, los roles y las responsabilidades tanto para la persona coacheada o grupo como para quien patrocina, si estos son personas diferentes.
- Estudiante: «estudiante» es aquella persona inscrita en un programa de formación para coaches o que trabaja con un supervisor/a o coach que mentoriza, a fin de aprender el proceso de coaching o mejorar y desarrollar sus habilidades de coaching.
- Conflicto de intereses: es una situación en la que la persona coach tiene un interés privado o personal suficiente como para estar influyendo aparentemente sobre la finalidad de sus obligaciones oficiales como coach y profesional.
- Cultura de paz: Conjunto de principios, valores, comportamientos y actitudes que promueven la gestión no violenta del conflicto. Basados en la ética del cuidado estos son:
  - Poner la atención en mantener los vínculos y en satisfacer tanto las necesidades de la otra persona como las propias, desde el principio de responsabilidad;
  - Concebir la economía como medio para satisfacer las necesidades de las personas, más allá de la generación de beneficios y rentabilidad del capital. Abogar por la cooperación

-en vez de la competitividad- como forma de relación en lo económico, contemplando la posibilidad de negociaciones por las cuales ambas partes mejoran su situación.

- Considerar al individuo como sujeto participante, dador y receptor de cuidado, apelando a la cooperación para el cubrimiento de necesidades colectivas, desde el cuidado y conexión con la otra y el otro, superando el *emprendedorismo* que considera al sujeto como único responsable individual de cubrir sus necesidades, y de su éxito o fracaso, a la vez que un recurso a rentabilizar económicamente, obviando la justicia social.
- Aplicar la ley al contexto, teniendo este en cuenta, así como su particularidad y evitando la imparcialidad.
- Añadir la emocionalidad a la moral, complementando la racionalidad.
- Basarse en la implicación y el compromiso directo y casi personal con las otras y los otros, al contrario de la imparcialidad.
- Otorga valor a las virtudes relacionadas con el cuidado y la responsabilidad –entrega, responsabilidades familiares, (pre)ocupación por los individuos concretos...– por contra de las virtudes del héroe –vida solitaria y sin responsabilidades, ausencia de miedo a la muerte, capacidad de arriesgar la vida por un ideal o bandera...–.
- Concebir el tiempo como espacio para el cuidado de las demás personas y de uno mismo, así como la reflexión profunda y el contacto con el medio natural, en vez de como espacio de producción y consumo, que conlleva a un más trabajar para más consumir.

- Interconexión personal desde el cuidado y solidaridad real, superando la caridad.
- Se da una democracia real y participativa, desde la sociedad civil organizada en asociaciones y movimientos sociales, con representación en las instituciones.
- Respeto al medio ambiente desde la concepción del sujeto interconectado con cualquier ser viviente o inerte, desde la conciencia del efecto mariposa.

### Segunda parte: Valores

- Integridad: Mantenerse fiel a los principios y normas que marcan este código ético.
- Cuidado: Ser sensible y estar atento a las necesidades de la otra persona, así como a las propias, buscando soluciones que satisfagan a ambas.
- Reconocimiento: Reconocer el trabajo de las demás personas profesionales.
- Confidencialidad: Garantizar la privacidad de cualquier información asociada a cualquier persona u institución.
- Cooperación: Valorar la conexión social y el desarrollo comunitario que se produce a través de la cooperación y la co-creación.
- Excelencia: Comprometerse con los más altos estándares para la calidad, calificación y competencia del coaching profesional.

### Tercera parte: Competencias

- Adherirse al código deontológico y estándares profesionales: Capacidad de comprender la ética y los estándares del coaching para hacer las

paces y de aplicarlos apropiadamente en todas las situaciones de coaching.

- Detectar las iniciativas que no cumplan con dichos estándares: Conocimiento de su ética, principios, valores y actitudes que propone dicho paradigma. Tener la capacidad de discernir si estamos actuando de acuerdo a el mismo o no, por lo que refiere a propósitos, objetivos y acciones asociadas a cada proceso. Ser capaz de detectar y sacar a la luz agendas ocultas que puedan ir en contra.
- Establecer el acuerdo de coaching: Habilidad de entender lo que se necesita en cada interacción específica de coaching y establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de coaching, manteniendo los límites marcados por los principios de cultura de paz.
- Establecer confianza e intimidad con la persona coacheada o grupo: Habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de cuidado, respeto y confianza mutuos.
- Estar presente en el coaching: Habilidad para tener plena conciencia y crear relaciones espontáneas de coaching la persona coacheada o grupo, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza.
- Escuchar activamente: Habilidad para enfocarse completamente en lo que la persona coacheada o grupo dice y lo que no dice, entender el significado de lo que se dice en el contexto de sus deseos, y apoyarla o apoyarlo para que se exprese.
- Hacer preguntas potentes: Habilidad de hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mejor beneficio para la persona coacheada o grupo y la relación de coaching.

- Comunicar directamente: Habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de coaching, y utilizar el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo posible sobre la persona coacheada o grupo.
- Crear conciencia: Habilidad de integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden a la persona coacheada o grupo a ganar conciencia y de ese modo alcanzar los resultados acordados.
- Diseñar acciones: Habilidad para crear con la persona coacheada o grupo oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el coaching como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.
- Planificar y establecer metas: Habilidad para desarrollar y mantener con la persona coacheada o grupo un plan de coaching efectivo.
- Gestionar progreso y responsabilidad: Capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para la persona coacheada o grupo, dejando en sus manos la responsabilidad para actuar.

#### Cuarta parte: Estándares

##### Sección 1: Conducta profesional en general

Como coach, yo:

1. Actúo de acuerdo con el presente Código Etico en todas las interacciones, que incluyen la formación de coaches, coach mentoring y las actividades de supervisión de coaches.
2. Me comprometo a actuar de manera apropiada con la persona coach, formadora o coach mentora, y contactaré con el organismo que proceda

para informar sobre cualquier infracción de las normas éticas o posible incumplimiento tan pronto como tenga conocimiento de ello, tanto si me concierne a mí o a otros.

3. Me aseguro de que el Código Ético se aplica en mi relación de coaching con personas coacheadas o grupos, estudiantes, personas mentorizadas y supervisadas.
4. Comunico y conciencio a las demás personas, las empleadas, las patrocinadoras, las coacheadas y otras, así como a las organizaciones, que deban ser informadas sobre las responsabilidades establecidas en este Código.
5. Me abstengo de realizar cualquier tipo de discriminación ilegal en el ejercicio de mis actividades profesionales, relacionada con la edad, raza, género, etnia, orientación sexual, religión, nacionalidad o discapacidad.
6. Trabajo siempre con la personas coacheadas o grupos y organizaciones, cuyo modo de organización, razón de ser y objetivos estén alineados con los principios de la cultura de paz. Evito los procesos cuyos objetivos, acciones y propósitos estén desalineados con los mismos.
7. Hago declaraciones verbales y escritas reales y precisas sobre los servicios que ofrezco como coach y la profesión de coaching, así como del coaching para hacer las paces.
8. Identifico fielmente mis cualificaciones, pericia, experiencia, formación, certificaciones y credenciales.
9. Reconozco y respeto los esfuerzos y contribuciones de otras personas, y solo reclamo la propiedad de mi propio material. Comprendo que la violación de esta norma podría exponerme a un recurso legal presentado por un tercero.

10. Me esfuerzo en todo momento por identificar aquellos asuntos personales que puedan afectar, interferir o entrar en conflicto con mi desempeño como coach o con mis relaciones de coaching profesionales. Buscaré rápidamente la asistencia profesional pertinente y adoptaré las medidas oportunas, incluyendo, si resulta apropiado, suspender o terminar mi relación de coaching en cualquier momento, siempre y cuando los hechos y las circunstancias lo requieran.
11. Llevo a cabo e informo acerca de mis investigaciones con competencia, honestidad y respetando los estándares científicos aceptados y las correspondientes directrices aplicables. Mis investigaciones se realizan con el consentimiento y la aprobación necesarios de las personas involucradas, y con un enfoque que protege a las participantes de cualquier daño potencial. Todos los esfuerzos de investigación se realizan de conformidad con las leyes aplicables del país en el que se llevan a cabo las investigaciones.
12. Mantengo, archivo y elimino toda la información generada durante mi actividad de coaching, incluidos archivos electrónicos y comunicaciones, de manera que se salvaguarde la confidencialidad, seguridad y privacidad y cumpla con cualquier legislación y contratos aplicables.
13. Me esfuerzo por utilizar un lenguaje no violento, y no sexista en todos mis actos comunicativos, sean orales o escritos, según las recomendaciones que existen al respecto, dependiendo del idioma.

#### Sección 2: Conflicto de intereses:

Como coach, yo:

14. Procuro ser consciente de cualquier conflicto de intereses existente o potencial, revelando abiertamente dicho conflicto y ofreciendo mi renuncia a continuar el proceso cuando pueda surgir alguno.

15. Aclaro los roles para personas coacheadas internas o grupos, establezco y analizo con todas las partes implicadas los conflictos de intereses que puedan surgir entre el coaching y otras funciones del cargo.
16. Informo a quien acompaña y a quien patrocina de cualquier compensación prevista de terceras personas que pueda percibir por derivación u obtención de coachees.
17. Respeto la relación equitativa coach-coachee, independientemente de la forma de compensación.
18. Soy sensible a la realidad socio-económica de la persona coacheada y sus necesidades, respetando a la vez las mías y me esfuerzo en buscar juntos la manera de satisfacer ambas, por lo que respeta a honorarios, y otros, relacionados con el proceso.

### Sección 3: Conducta profesional con las personas y grupos que acompaña

Como coach, yo:

19. Informo de forma ética y veraz a las personas coacheadas, grupos y a quien patrocina, actuales o futuros, acerca de los resultados que obtendrán del proceso de coaching o de mí como coach.
20. Explico detenidamente y me aseguro de que, antes o durante la reunión inicial, la(s) persona(s) coacheada(s) y quien patrocine comprendan la naturaleza del coaching, la esencia y los límites de la confidencialidad, los acuerdos financieros, y cualquier otra condición estipulada en el contrato de coaching.
21. Elaboro un contrato claro de servicios de coaching con la(s) persona(s) coacheada(s) y quien patrocine antes de comenzar la relación de coaching, y respeto este contrato, que deberá incluir roles, responsabilidades y

derechos de todas las partes involucradas, los que se basaran en los principios de cultura de paz.

22. Me responsabilizo de tener en cuenta y establecer de forma clara los límites apropiados y culturalmente sensibles que rigen las interacciones, ya sean físicas o de otro tipo, que pueda mantener con la(s) persona(s) coacheada(s) y quien patrocine.
23. Evito cualquier relación sentimental o sexual con las personas coacheadas, quien patrocine, estudiantes, y personas mentorizadas o supervisadas actuales. Además, estaré atento a la posibilidad de cualquier relación de intimidad sexual potencial entre las partes, incluido mi equipo de colaboradores/as y/o asistentes/as, y adoptaré las medidas oportunas para abordar el tema o cancelar el servicio, en aras de proporcionar un entorno totalmente seguro.
24. Respeto el derecho de la persona coacheada o patrocinadora a concluir la relación de coaching en cualquier momento durante el proceso, sujeto a las disposiciones del contrato. Mantengo atención a indicadores que sugieran que hay un cambio en el valor percibido de la relación de coaching.
25. Animo a la persona coacheada o grupo, o quien patrocine, a realizar un cambio si considero que pueden recibir mejor servicio de otro/a coach u otro recurso, y le sugiero que busque los servicios de otros/as profesionales cuando lo considero necesario o apropiado.
26. Como coach rescindo el contrato en el momento que la persona coacheada, grupo u organización a la que pertenecen, deciden avanzar con objetivos, acciones y propósitos no alineados con los principios de la cultura de paz.

#### Sección 4: Confidencialidad/Privacidad

Como coach, yo:

27. Mantengo los niveles más estrictos de confidencialidad en relación a toda la información de la persona coacheada o grupo, y quien patrocine, salvo que la ley exija su divulgación.
28. Establezco en contrato un claro acuerdo sobre cómo se intercambiará la información de coaching entre el coach, la persona coacheada o grupo, o quien patrocina.
29. Establezco un claro acuerdo cuando actúe en calidad de coach, coach mentor/a, supervisor/a o formador/a, tanto con la persona coacheada o grupo, o quien patrocine, como con el/a estudiante, persona mentorizada o supervisada, sobre las condiciones bajo las cuales no se mantendrá la confidencialidad (por ejemplo, una actividad ilegal, cumplimiento de una orden judicial válida o una citación, riesgo de peligro inminente o probable para sí mismo o para otras personas, etc.), y me aseguro de que éstas acuerden por escrito voluntaria y conscientemente dicho límite de confidencialidad. En el caso de que considere razonablemente que una de las circunstancias anteriores es aplicable, informaré a las autoridades correspondientes.
30. Exijo a todo el personal que trabaja conmigo en apoyo a quien acompaña que se adhieran al apartado n.º 28, sección 4, Normas de confidencialidad y privacidad, del presente Código Ético y cualquier otra sección del mismo que sea aplicable.

#### Sección 5: Desarrollo Continuo

Como coach, yo:

31. Me comprometo a cumplir con el requisito de desarrollo continuo y permanente de mis habilidades profesionales como coach.
32. Me comprometo a conocer el paradigma de cultura de paz y la ética del cuidado, así como a estar al día de las investigaciones sobre cultura de paz

y temas relacionados.

33. Me comprometo a mantenerme informado de la realidad social, política y económica local, nacional e internacional, buscando diferentes fuentes para contrastar.

#### Sección 6: Contribución y solidaridad

Como coach, yo:

34. Me implico de manera solidaria –que no caritativa-, y en la manera que me sea posible sin desatender mis necesidades, en proyectos, asociaciones y movimientos que, de una forma u otra, trabajen en pro de una cultura de paz.

### 13. Conclusiones finales

Alumbrar las posibles contribuciones del coaching al desarrollo de un paradigma de cultura de paz, así como los requerimientos que debe cumplir para ello, era el objetivo que nos marcábamos al iniciar esta investigación.

Para empezar, analizábamos algunas definiciones de coaching proporcionadas por autores de diferentes escuelas, dos de las cuales se centraban en el pragmatismo de extraer el máximo potencial o rendimiento de la persona, mientras la tercera y la cuarta añadían un cierto humanismo al considerar el coaching un arte y establecer límites a ese desarrollo de potencial: La integridad del espíritu humano; a su vez la última mencionaba el aprendizaje y establecía un propósito con connotaciones trascendentales.

Una vez definida la profesión, hemos hecho una comparativa de los dos códigos éticos que regulan mínimamente la profesión en el contexto del estado español –asociaciones de AECOP y ICF-, constatando como en esencia coinciden en principios, valores y competencias definidos, aunque difieren en su estructuración y redactado.

Una vez conceptualizado el coaching y acotados sus límites, definíamos la violencia como el fracaso a la hora de transformar el conflicto, el cual genera una negación evitable de alguna o varias necesidades humanas. Dicha violencia puede ser directa –cualquier tipo de agresión física o psicológica-, estructural –negación a uno o más individuos de satisfacer sus necesidades básicas- y cultural –es simbólica, se expresa desde diferentes medios y legitima las otras dos-. La primera es la que acostumbra a hacerse visible y denota la existencia de las otras dos.

Como causas de esta violencia tendríamos la insatisfacción prolongada de algún nivel de necesidades de la pirámide de Maslow, lo cual impide ascender al siguiente nivel, produciendo a su vez, rabia y frustración, violencia estructural –caso del nivel de estatus y acumulación de riqueza-; nacer en un determinado entorno sociopolítico y cultural puede ser otra de las causas, en tanto que la violencia se aprende; la supeditación de las necesidades humanas al medioambiente; la crisis del modelo capitalista; las desigualdades socioeconómicas y el conflicto de clases; y las frustraciones por metas inacabadas o bloqueadas.

La globalización del sistema neoliberal está provocando diferentes formas de violencia que se globaliza a su vez. Este se rige por una moral basada en la ética de la justicia de Kohlberg, la cual tiene como principios la obediencia a las normas morales de carácter universal y el principio de igualdad, nutriéndose además de la racionalidad *emprendedorista* que exalta el individualismo y la competitividad. Las Naciones Unidas definen la cultura de paz como un conjunto de valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia y previene los conflictos. Gilligan propone una nueva moral basada en la ética del cuidado, una voz moral más relacional, dando valor a lo cotidiano, que viene a complementar a la ética de la justicia, para contribuir al desarrollo de una cultura de paz, o para hacer las paces.

La ética del cuidado y su moral para una cultura de paz se basa en los siguientes principios:

- Poner la atención en mantener los vínculos y en satisfacer tanto las necesidades de la otra persona como las propias, desde el principio de responsabilidad.
- Concebir la economía como medio para satisfacer las necesidades de las personas, más allá de la generación de beneficios y rentabilidad del capital. Abogar por la cooperación -en vez de la competitividad- como forma de relación en lo económico, contemplando la posibilidad de negociaciones por las cuales ambas partes mejoran su situación.
- Considerar al individuo como sujeto participante, dador y receptor de cuidado, apelando a la cooperación para el cubrimiento de necesidades colectivas, desde el cuidado y conexión con la otra y el otro, superando el *emprendedurismo* que considera al sujeto como único responsable -individual- de cubrir sus necesidades, y de su éxito o fracaso, a la vez que un recurso a rentabilizar económicamente, obviando la justicia social.
- Aplicar la ley al contexto, teniendo este en cuenta, así como su particularidad y evitando la imparcialidad.
- Añadir la emocionalidad a la moral, complementando la racionalidad.
- Basarse en la implicación y el compromiso directo y casi personal con los otros, al contrario de la imparcialidad.
- Otorga valor a las virtudes relacionadas con el cuidado y la responsabilidad –entrega, responsabilidades familiares, (pre)ocupación por los individuos concretos- por contra de las virtudes del héroe –vida solitaria y sin responsabilidades, ausencia de miedo a la muerte, capacidad de arriesgar la vida por un ideal o bandera-.
- Concebir el tiempo como espacio para el cuidado de las demás personas y de uno mismo, así como la reflexión profunda y el contacto con el medio natural, en vez de como espacio de producción y consumo, que conlleva a un más trabajar para más consumir

- Interconexión personal desde el cuidado y solidaridad real, superando la caridad.
- Se da una democracia real y participativa, desde la sociedad civil organizada en asociaciones y movimientos sociales, con representación en las instituciones.
- Respeto al medio ambiente desde la concepción del sujeto interconectado con cualquier ser viviente o inerte, desde la conciencia del efecto mariposa.

Ahora nos adentramos a analizar el proceso de coaching desde el modelo GROW, popularizado por Whitmore, el cual consta de cuatro fases: 1) Definición del objetivo meta, 2) Análisis de la realidad actual, 3) Listado de opciones posibles y 4) plan de acción. Se requiere a su vez definir al principio la alianza, como contenedor del proceso y que define las condiciones en que se va a dar el mismo, destacando aspectos como la confidencialidad, el no juicio. Así mismo sabemos que el objetivo definido debe cumplir con los atributos correspondientes a los acrónimos *SMART, PURE Y CLEAR*. Destacamos los de ético, legal y respetuoso con el medio ambiente. También hemos visto como el coaching ontológico introduce alguna modificación a dicho modelo.

Así, podremos considerar que el proceso está alineado con la cultura para hacer las paces cuando, tanto su objetivo, como las acciones que de él se deriven, cumplen las condiciones de ser respetuoso con el medioambiente y ético de acuerdo a la ética del cuidado. Esto se concreta en que:

- Tengan en cuenta tanto las necesidades propias como las demás personas, desde el principio de responsabilidad
- Se basan en la cooperación y las negociaciones donde ambas partes satisfagan sus necesidades, más allá de la generación o no de beneficios
- Conlleva implicación colectiva en la construcción de una justicia social – evitando la concepción *emprendedorista*-

- Contempla la emocionalidad y el compromiso con las demás personas; procura la democracia real
- Prioriza el cuidado.

También para el análisis de la realidad, cabe tomar conciencia de, desde que mapa mental y ética la estamos observando.

En este punto y recogiendo lo anterior, hemos presentado mi propio método de coaching, -coaching para hacer las paces- el cual incorpora elementos del método GROW y el coaching ontológico, además de algunos aspectos adicionales, derivados de los principios de cultura de paz. Le he llamado con el acrónimo *BORTOA*, que nace de las iniciales correspondientes a sus fases: Brecha –*Break*-, Objetivo –*Object*-, Realidad –*Reality*-, Transformación –*Transformation*-, Opciones –*Options*- y Acción –*Action*-.

Entramos en el ámbito de los valores, donde hemos analizado como el hecho de que la persona coacheada o grupo tome conciencia de su jerarquía, desde el acompañamiento con el coaching, le permite tomar conciencia de que tanto estos están alineados con los promovidos por cultura para hacer las paces, así como la posibilidad de modificar alguno si lo considera. Hemos descrito también una metodología para la transformación de creencias, muchas de ellas adquiridas como víctimas de la violencia cultural, y que nos dificultan el camino hacia un imaginario para hacer las paces.

Avanzando un poco más, a la luz de la teoría de necesidades de Maslow, hemos visto como el acompañamiento de las personas hacia una realización personal y plenitud, contribuye a la construcción de una cultura para hacer las paces, en tanto que puede provocar el salto al último nivel de la pirámide –autorealización-, superando el penúltimo –estatus-, en el que generamos violencia directa y estructural. Sin embargo es necesario que dicha autorealización y las acciones que conducen a ella, de nuevo, contemplen la ética del cuidado y las necesidades del otro.

Nos hemos preguntado también por las posibles implicaciones políticas que pueda o no llegar a tener el coaching. Contemplando la aseveración de Paulo Freire de que todo acto es político, así como las similitudes entre el coaching y la educación, además de una visión desde la racional de la *empresa de sí* y las *tecnologías del yo* descritas por Foucault, podemos concluir que el ejercicio del coaching conlleva implicaciones políticas.

Con todo, una vez analizado como el coaching tiene implicaciones políticas, lo cual nos hace responsable de ellas al respecto, hemos elaborado una definición de coaching para hacer las paces, así como definido una propuesta de código ético.

Para concluir permítame quien me lee, hacer una analogía entre el coaching e internet. Este último fue un artefacto inventado en los EEUU con fines militares, convirtiéndose después en una herramienta que ha permitido ciertos procesos de democratización de aspectos como la generación cultural o de información, así como una posibilidad mucho más real de participación directa de la ciudadanía en el quehacer político. La herramienta en sí resulta pues inocua hasta que se utiliza con un determinado objetivo.

Algo similar ocurre con el coaching en relación a la construcción de una cultura de paz. Hemos visto como su origen podría asociarse a la llamada *bipolítica*, definida por Foucault, como conjunto de instrumentos para el control de la vida humana, desde una racionalidad neoliberal, lo cual provoca violencia. Sin embargo, también tiene aportaciones notables a la construcción de una cultura de paz, siendo utilizado de una determinada manera y con determinados fines.

Así el coaching es aliado en la construcción de un paradigma de cultura de paz cuando:

- Tanto su objetivo, como las acciones que de él se deriven, cumple las siguientes:
  - Ser respetuoso con el medioambiente,

- Tener en cuenta tanto las necesidades propias como las de las demás personas, desde el principio de responsabilidad y cuidado,
  - Se basa en la cooperación y las negociaciones donde todas las partes satisfagan sus necesidades, más allá de la generación o no de beneficios,
  - Conlleva implicación colectiva en la construcción de una justicia social,
  - Contempla la emocionalidad y el compromiso con las demás personas,
  - Procura la democracia real,
  - Prioriza el cuidado.
- Se centra en la persona como tal i no como cliente, al cual acompaña para posibilitar nuevos aprendizajes, desde la ética del cuidado, desarrollando capacidades que le permitan el ejercicio de competencias con los otros y las otras, en bien de la colectividad y de la transformación social, basada en una moral del cuidado.
- Evita participar en proyectos en los que su supuesta contribución al bienestar de la persona y desarrollo de sus capacidades, tienen otra agenda oculta, cuyo fin es la optimización de la productividad y consecuente reflejo en el haber de la organización propietaria.

A modo de cierre, exponemos un listado de *buenas prácticas* para quién ejerce el coaching para hacer las paces, recopilando lo expuesto –ver también anexo 5-:

- Conocer el paradigma de cultura de paz, formarse y actualizarse al respecto, así como informarse continuamente del estado del mundo, con fuentes contractadas.
- Revisar frecuentemente sus propios valores y tomar conciencia de cuantos alineados se encuentran con los asociados a una cultura de paz, al igual que sus acciones.
- Implicarse en proyectos de economía solidaria, evitando a su vez los que obedecen a una racionalidad neoliberal.
- Promover en su procesos de coaching la toma de conciencia de la persona coacheada en cuanto a la ética de sus propósitos, objetivos y acciones, a la luz de la ética del cuidado
- Implicarse de manera solidaria en proyectos que contribuyan a la construcción de paradigmas de cultura de paz.
- Atender a las necesidades de la persona coacheada, sin desatender las suyas propias, a la hora de establecer condiciones de los procesos.
- Trabajar valores cuando lo requiera el proceso, acompañando en la toma de conciencia en la alineación o no de los mismos con los asociados a cultura de paz. Distinción entre caridad y solidaridad.
- Trabajar cuando lo requiera el proceso en la detección de creencias que limitan el desarrollo de cultura de paz.

Todo ello siempre evitando cualquier intento de adoctrinamiento, lo que, además de resultar violento en sí mismo, traicionaría la esencia del coaching.

Acabando esta disertación, quiero hacerme también cargo de la dificultad que puede suponer en la coyuntura actual congeniar la pureza ética bajo una propuesta de este tipo con la satisfacción de nuestras necesidades –sobre todo económicas-. El mercado de la economía social, que es donde más encaje

puede tener, es aún demasiado incipiente para absorber la oferta profesional de coaching existente. Sin embargo sí me parece interesante examinar cada día, en cada sesión y con cada persona cuál de las acciones mencionadas podemos poner en práctica para que nuestra intervención este un poco más alineada con la construcción de una cultura de paz, en que proyecto solidario y transformador puede y me apetece implicarme, y un largo etc.

A propósito del párrafo anterior y como colofón, quiero cerrar este trabajo con una historieta y una cita. La historieta dice que el discípulo le decía al maestro que no entendía muy bien para qué servía eso de la utopía, pues era algo parecido al horizonte, en tanto que, cada vez que él daba un paso hacia ella, ella se alejaba un paso, con lo que por más que caminaba nunca llegaba a alcanzarla. Entonces, el maestro le contestó: “Pues para eso sirve, para caminar” (Eduardo Galeano).

En cuanto a la cita, se trata de la atribuida a Mahatma Ghandi pero que en realidad fue de un pacifista holandés-estadounidense A. J. Muste: “*No hay camino para la paz, la paz es el único camino*”.

## 14. Anexos

### 14.1. Modelo de contrato en clave de coaching para hacer las paces

Persona coacheada: \_\_\_\_\_ . Organización: \_\_\_\_\_ .

Coach: \_\_\_\_\_ .

Plazo inicial de: \_\_\_\_\_ meses, desde el día \_\_\_\_\_ hasta el día \_\_\_\_\_ , con \_\_\_\_\_ sesiones al mes, llevadas a cabo cada \_\_\_\_\_ días, de \_\_\_\_ h a \_\_\_\_ h, siendo cada sesión de \_\_\_\_ minutos.

Honorarios: \_\_\_\_\_ €/mes o \_\_\_\_\_ €/proyecto (especificar también forma y términos de pago).

Todas las partes se reconocen capacidad suficiente para otorgar el presente documento, y en consecuencia establecen las siguientes:

Reglas básicas:

1. Ambas partes -coach y coachee- acude a la sesión a la hora programada, avisando con al menos 24 h de antelación a la otra parte en caso de no serles posible.
2. Las partes firmantes del presente documento cumplen con los compromisos reflejados en el mismo.
3. El proceso al que el presente documento refiere se desarrolla en los parámetros del llamado coaching para una cultura de paz.

Compromisos:

1. La persona que recibe el proceso de coaching entiende y acepta ser plenamente responsable de su bienestar físico, mental y emocional durante las sesiones de coaching, así como de sus elecciones y decisiones. Es consciente también de que puede dejar de asistir a las sesiones de coaching en cualquier momento. Declara que inicia el proceso por voluntad propia y sin ningún tipo de coerción.
2. La persona que recibe el proceso de coaching entiende que el coaching es una relación profesional que tiene con su coach, la cual tiene como objetivo acompañar en la creación/desarrollo de metas personales, profesionales y empresariales, así como desarrollar y llevar a cabo una estrategia/plan para lograr dichas metas.
3. La persona que recibe el proceso de coaching entiende que el coaching es un proceso extenso que puede abarcar muchas áreas de su vida incluyendo el trabajo, las finanzas, la salud<sup>3</sup>, las relaciones, la educación y la

---

<sup>3</sup> Solo si quien ejerce de coach tiene competencias adicionales certificadas para abordar el ámbito de la salud.

recreación. Reconoce que la incorporación del coaching, la implementación de sus decisiones, así como los posibles inconvenientes derivados, son de su exclusiva responsabilidad.

4. Las partes firmantes del presente entienden que el proceso se desarrollará en el marco de coaching para una cultura de paz, implicando ello que metas, estrategias, acciones, etc, definidas y llevadas a cabo en el proceso cumplirán con las recomendaciones éticas del paradigma de cultura de paz y ética del cuidado –anexo 2-.
5. La persona profesional se reserva el derecho de abandonar el proceso en caso de que la persona coacheada, o la organización a la que pertenece, decidan mantener objetivos, estrategias o acciones no éticas en relación al paradigma de cultura de paz y ética del cuidado.
6. La persona que recibe el proceso de coaching entiende que el coaching no implica el diagnóstico o tratamiento de ningún trastorno mental, definidos por el Manual de Diagnóstico de Enfermedades Mentales de la *American Psychiatric Association* –ver anexo 1-. Entiende que el coaching no es un sustituto del asesoramiento, psicoterapia, psicoanálisis, atención de la salud mental o abuso de sustancias y se compromete a no usarlo con esos fines.
7. Si la persona que recibe el proceso de coaching está recibiendo terapia actualmente o se encuentra bajo la supervisión de un/a profesional de la salud mental, promete haber consultado con la misma acerca de la conveniencia de llevar a cabo un proceso de coaching, así como que dicha persona es consciente de su decisión de seguir adelante con la relación del coaching. Así presenta al profesional coach informe o nota de quien administra dicha terapia o supervisa su salud, certificando estar informada del inicio del proceso y de que el mismo no supone inconveniente o contraindicaciones con su tratamiento.
8. La persona profesional se compromete a mantener la confidencialidad de cualquier información que refiera al proceso y contenido del mismo, a menos

que la persona coacheada manifieste por escrito su consentimiento. Solo será desvelada aun sin consentimiento en caso de ser imperativo legal.

9. La persona que recibe el proceso de coaching entiende que el coaching no debe utilizarse como sustituto del asesoramiento por profesionales jurídicos, médicos, financieros, comerciales, espirituales u otros profesionales cualificados. Manifiesta que buscará orientación profesional independiente para asuntos jurídicos, médicos, financieros, comerciales, espirituales u otros. Entiende que todas las decisiones y acciones en estas áreas son exclusivamente suyas y reconoce que son de su exclusiva responsabilidad.

En prueba de conformidad las partes otorgan y firman el presente documento por duplicado/tripulado ejemplar pero a un único efecto en \_\_\_\_\_, el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_.

---

Firma del/a coachee

---

Firma del/a coach

---

Firma del/a responsable  
de la organización

## ANEXOS

### Anexo 1: Listado de enfermedades y trastornos mentales según la American Psychiatric Association

- Trastornos del neurodesarrollo
- Espectro de la esquizofrenia y otros trastornos psicóticos
- Trastorno bipolar y trastornos relacionados
- Trastornos depresivos
- Trastornos de ansiedad
- Trastornos de personalidad
- Trastornos relacionados con traumas y factores de estrés

- Trastorno de síntomas somáticos y trastornos relacionados
- Trastornos del neurodesarrollo
- Trastornos obsesivos-compulsivos y relacionados
- Trastornos alimentarios y de la ingestión de alimentos
- Trastornos de sueño-vigilia
- Disforia de género
- Trastornos disruptivos del control de los impulsos y de la conducta
- Trastornos neurocognitivos

Fuente: American Psychiatric Association. [\*Manual Diagnóstico y Estadístico de Trastornos Mentales.\*](#)

#### Anexo 2: Características de un proceso bajo el paradigma de cultura de paz

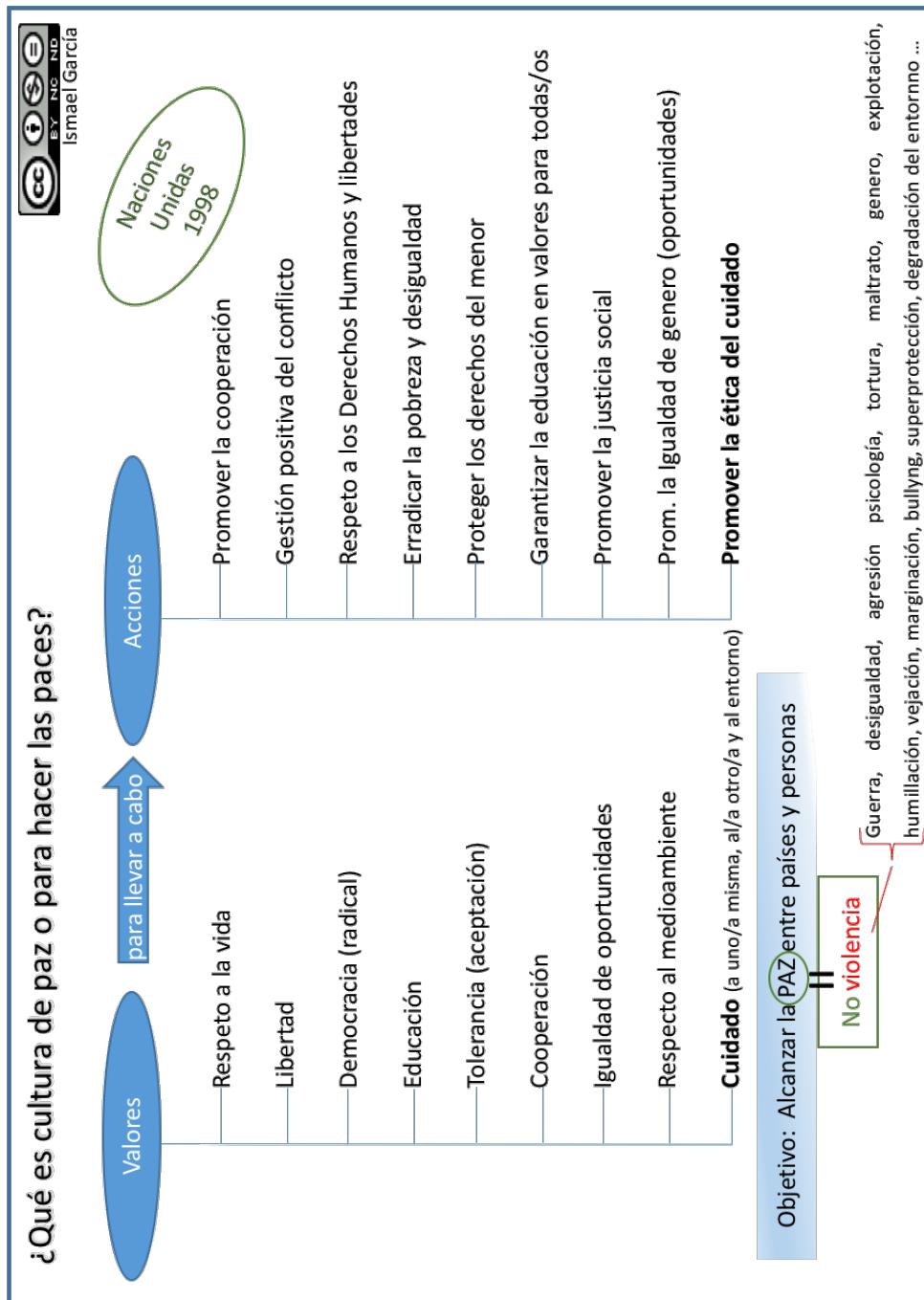
Se considera que el proceso de coaching está alineado con la cultura de paz si, tanto su objetivo, como las acciones que de él se deriven, cumple las siguientes:

- Ser respetuoso con el medioambiente,
- Tener en cuenta tanto las necesidades propias como las de las demás personas, desde el principio de responsabilidad,
- Se basa en la cooperación y las negociaciones donde todas las partes cubran sus necesidades, más allá de la generación o no de beneficios,
- Conlleva implicación colectiva en la construcción de una justicia social,
- Contempla la emocionalidad y el compromiso con las demás personas,
- Procura la democracia real,
- Prioriza el cuidado.

También para el análisis de la realidad, cabe tomar conciencia de, desde qué mapa mental y ética la estamos observando, siendo en última instancia, decisión de la persona coacheada, cambiarlos o no.

## 14.2. Guía para explicar a la persona coacheada la cultura de paz y el proceso de coaching asociado

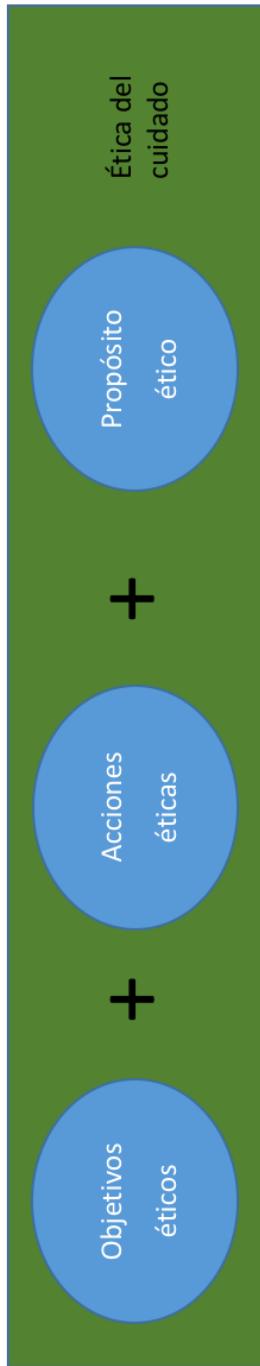
En la construcción de la alianza de un proceso de coaching para hacer las paces, conviene explicar a la persona coacheada qué es la cultura de paz y que implica un proceso de coaching bajo dicho paradigma.



## ¿Qué implica el coaching para hacer las paces?



Ismail García



### Economía Social Solidaria



Cooperación vs competitividad  
**Win Win**



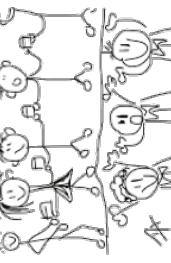
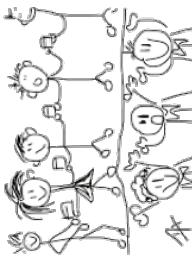
### Medioambiente



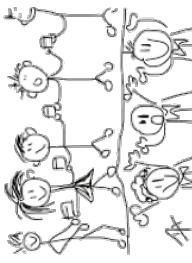
- Trabajamos:
- Propósito
  - Sentido
  - Realización personal
  - Plenitud
  - Competencias para satisfacer necesidades comunes. ...

**Valores:** Entrega, cuidado, responsabilidad, compasión, atención, cooperación, escucha, empatía, respeto

Acompañamos personas más que clientes



### Economía Social Solidaria



Cuidado y atención a las necesidades propias, y de las de más personas vs beneficio económico

**Win Win**



Cuidado y atención a las necesidades propias, y de las de más personas vs beneficio económico

**Win Win**

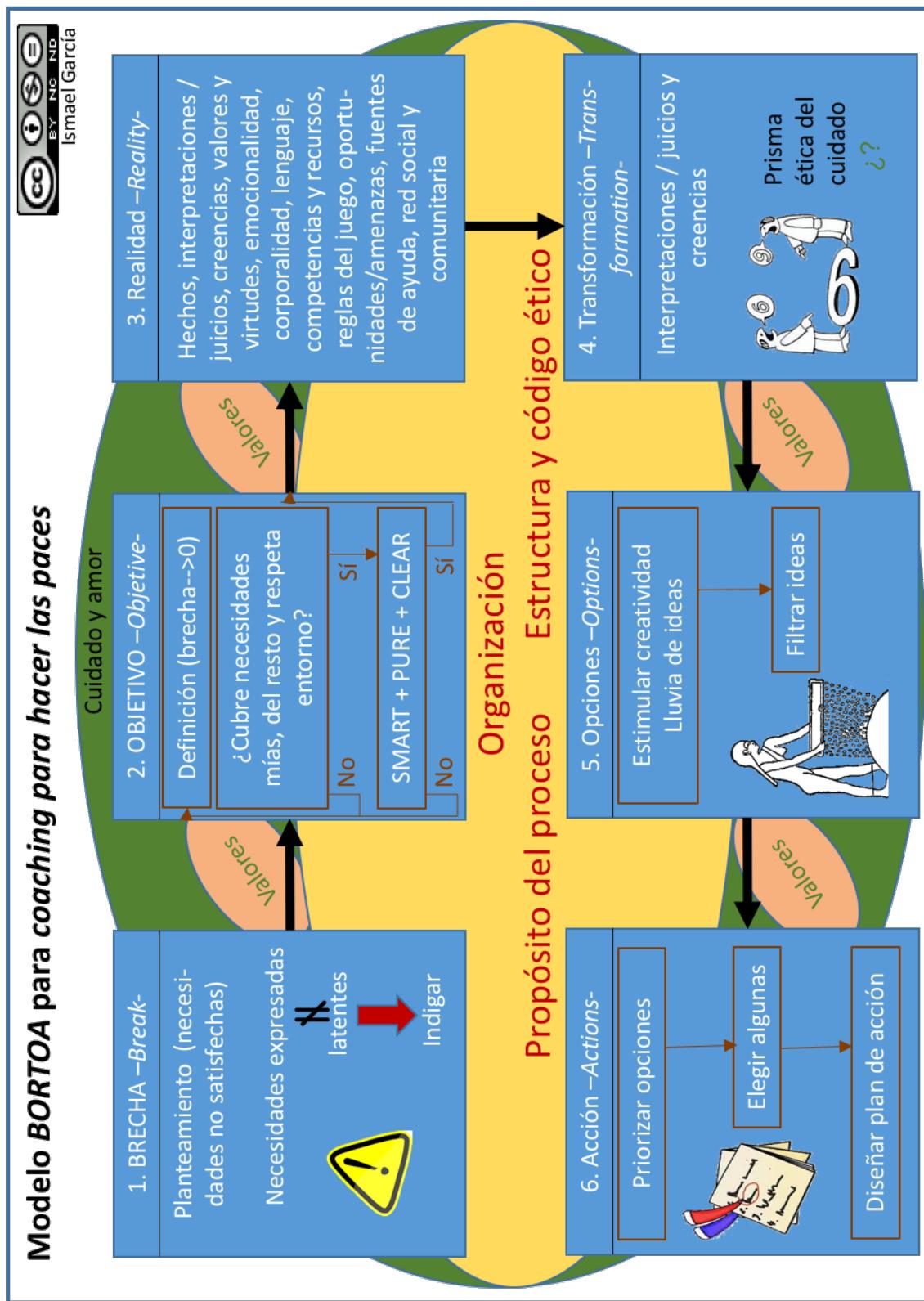


### 14.3. Listado de valores para trabajar

Presento listado de valores propuesto por Dolan (2012) para utilizar en el proceso de identificación y jerarquización de valores fundamentales e instrumentales de la persona coacheada.

Económicos-pragmáticos	Ético-sociales	Emocional-evolutivo
Atención	Amistad	amor propio
austeridad	cooperación	autocontrol
comunicación	equidad	compasión
contribución	familia	creatividad
determinación	honor	diversión
flexibilidad	igualdad	felicidad
influencia	justicia	armonía
liderazgo	lealtad	iniciativa
organización	libertad	innovación
perseverancia	medio ambiente	mente abierta
planificación	perdón	optimismo
pragmatismo	respecto	paciencia
puntualidad	apoyo	Privacidad
salud	tradiciones	tranquilidad
seguridad	transparencia	empatía
simplificación	generosidad	
trabajo	integridad	
éxito profesional	confianza	

#### 14.4. Modelo de coaching BORTOA, para hacer las paces



## 14.5. Buenas prácticas en el coaching para hacer las paces



Ismael García

### Buenas prácticas en el coaching para hacer las paces

- ↑ Conocer el paradigma de cultura de paz, formarse y actualizarse al respeto, así como informarse continuamente del estado del mundo, con fuentes contractadas.
- ↑ Revisar frecuentemente sus propios valores y tomar conciencia de cuanto alineados se encuentran con los asociados a una cultura de paz, al igual que sus acciones.
- ↑ Implicarse en proyectos de economía solidaria, evitando a su vez los que obedecen a una racionalidad neoliberal.
- ↑ Promover en su procesos de coaching la toma de conciencia de la persona coacheada en cuanto a la ética de sus propósitos, objetivos y acciones, a la luz de la ética del cuidado
- ↑ Implicarse de manera solidaria en proyectos que contribuyan a la construcción de paradigmas de cultura de paz.
- ↑ Atender a las necesidades de la persona coacheada, sin desatender las suyas propias, a la hora de establecer condiciones de los procesos.
- ↑ Trabajar valores cuando lo requiera el proceso, acompañando en la toma de conciencia en la alineación o no de los mismos con los asociados a cultura de paz. Distinción entre caridad y solidaridad.
- ↑ Trabajar cuando lo requiera el proceso en la detección de creencias que limitan el desarrollo de cultura de paz.

**Todo ello siempre evitando cualquier intento de adoctrinamiento, lo que, además de resultar violento en sí mismo, traicionaría la esencia del coaching.**

## 15. Bibliografía y webgrafía

- Whitmore, J. (2011). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Pkioiaidios.
- Dolan, S. (2012). *Coaching por Valores*. Barcelona: LID.
- Wolk, L. (2003). *El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Echeveria, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Chile: Lom Ediciones.
- Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*, Bilbao: Gernika Gogoratz,
- (1969). *Violencia, paz e investigación para la paz en Sobre la Paz*. Fontamara.
- (2003b), *Violencia Cultural*, Guernika-Lumo, Gernika Gogoratz.
- (2003a) *Trascender y transformar. Una introducción al trabajo de conflictos*, México, Transcend – Quimera, introducción.
- (2003c) *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*, Bilbao: Gernika Gogoratz.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice*.
- Arendt, H. (2005), *Sobre la violencia*, Madrid: Alianza Editorial.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Nueva York: Herder y Herder.
- Todorov, T. (1993). *Frente al límite*. Madrid: Siglo XXI.
- Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H. y Sandahl, P. [eds]. (1998). *Coaching co-activo. Cambiar empresas, transformar vidas*. Pados.
- Katye, B. (2002). *Amar lo que es*. Barcelona: Urbano
- Galeano, E. (1999). *Patas arriba. La escuela del mundo al revés*. Méjico: Siglo XXI.
- Martínnez V. (2005): *Podemos hacer las paces. Reflexiones éticas tras el 11-S y el 11-M*, Bilbao: Desclée de Brower.
- Martínnez V. (2001): *Filosofía para hacer las paces*. Barcelona: Icaria.
- Comins I. (2003). *La ética del cuidado como educación para la paz*. Disertación doctoral no publicada. Universitat Jaume I. Castellón 2003.
- (2015). *La ética del cuidado en las sociedades globalizadas: Hacia una ciudadanía cosmopolita*. Thémata. Revista de filosofía (52), 159-178.
- Nassif R. (1958). *Pedagogía General*. Buenos Aires: Kapelusz.

- Laval C. y Pierre D. (2013). *La nueva razón del mundo*. Barcelona: Gedisa.
- Ramon Fernández R., Etxezarreta M., Sáez M y LPR (2001). *Globalización capitalista. Luchas y resistencias*. Barcelona: Virus.
- Dahl R. (1999): *La democracia. Una guía para los ciudadanos*. 1999, Madrid: Santillana.
- International Coaching Federation (s.f.). *Competencias clave del coaching*. Recuperado el 20 de Marzo del 2017 de <http://www.icf-es.com/mwsicf/ser-coach-de-icf/competencias-coaching-icf-espana>.
- O'connor J y Seymour J (1993). *Introducción a la PNL*. Barcelona: Ediciones Urbano.
- Rosenberg, M (2012). *Comunicación no violenta. Un lenguaje para la vida*. Barcelona: Gran Aldea.
- International Coaching Federation (s.f.). *Código ético*. Recuperado el 20 de Marzo del 2017 de <http://www.icf-es.com/mwsicf/etica-icf/codigo-deontologico-icf-espana>.
- International Coaching Federation (s.f.). *A stratégic ICF*. Recuperado el 20 de Marzo del 2017 de [https://www.coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=845&navItem Number=620](https://www.coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=845&navItemNumber=620).
- Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring (s.f.). *Marco ético*. Recuperado el 20 de Marzo del 2017 de <http://aecop.net/marco-etico>.
- Intermón Oxfam (2014) *Resumen ejecutivo. IGUALES – Acabemos con las desigualdades extremas. Es hora de cambiar las reglas*. Recuperado el 12 de Abril de 2017 de [https://oxfamintermon.s3.amazonaws.com/sites/default/files/documentos/files/Informe\\_Iguals\\_CAS\\_imp.pdf](https://oxfamintermon.s3.amazonaws.com/sites/default/files/documentos/files/Informe_Iguals_CAS_imp.pdf).
- Amnistía Internacional (2016). *Informe 2016/17. La situación de los derechos humanos en el Mundo*. Recuperado el 12 de abril de 2017 de <https://www.amnesty.org/download/Documents/POL1048002017SPANISH.PDF>.

- Diccionario de la Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 1 de Marzo de 2017 de <http://de.le.rae.es>.
- Boeree, George (2003). *Teorías de la personalidad de Abraham Maslow*. Recuperado el 25 de Marzo del 2017 de <http://webspace.ship.edu/cgboer/maslowesp.html>.
- UNESCO (1992) *Manifiesto de Sevilla*. Recuperado el 16 de abril de 2017 de  
**¡Error! Referencia de hipervínculo no válida..**
- PNUD (1999). *Informe sobre desarrollo humano 1999*. Recuperado el 22 de Abril del 2017 de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_1999\\_es\\_completo\\_nostats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1999_es_completo_nostats.pdf).
- Naciones Unidas (1998). *RESOLUTION ADOPTED BY THE GENERAL ASSEMBLY [without reference to a Main Committee (A/52/L.4/Rev.1 and Add.1)] 52/13. Culture of peace*. Recuperado el 22 de Marzo del 2017 de [http://www3.unesco.org/iycp/kits/res\\_52-13\\_en.htm](http://www3.unesco.org/iycp/kits/res_52-13_en.htm)
- Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (s.f.). *Módulo de sensibilización Ambiental*. Recuperado el 15 de Abril del 2017 de [http://www.mapama.gob.es/es/calidad-y-evaluacionambiental/temas/red-de-autoridades-ambientales-raa-/ms\\_1\\_tcm7-15128.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/calidad-y-evaluacionambiental/temas/red-de-autoridades-ambientales-raa-/ms_1_tcm7-15128.pdf)