

# Los Desafíos para el Cambio y el Coaching como Estrategía de Superación

Manoel Agrasso Neto

Professor Doutor, Centro Universitário Facvest – Unifacvest, [agrassoneto@gmail.com](mailto:agrassoneto@gmail.com).  
Fundador e CEO, eCoaching-Brasil, Servidão Rosa Maria das Neves, 48; Ingleses do Rio Vermelho,  
Florianópolis/Brasil; CEP 88058-780; (55+48)999030197; [adm@ecoaching-brasil.com](mailto:adm@ecoaching-brasil.com).

Sub-Tema 4 – Capacidades y Formación en Perspectivas a Necesidades del Sector Productivo.

## 1 Introducción

Si bien existen empresas y su gestión en forma embrionaria desde el principio de los tiempos, fue sólo en 1903 cuando apareció el primer estudio científico de la gestión, presentado en forma de una teoría. De la Escuela de Administración Científica, de Taylor, hasta la actualidad, el desarrollo de los trabajos ha ocurrido a un ritmo acelerado (Agrasso y Abreu, 2000, p.47).

Sin embargo, con el lanzamiento de las teorías constantemente adaptados a los últimos cambios ambientales, lo que se ve es una serie de nuevas propuestas para la gestión de los negocios empresariales. Su validez es indiscutible; cabe al administrador comprobar en qué medida estas contribuciones difieren, en las distintas nomenclaturas que reciben y si estas nuevas propuestas pueden y deben ser adoptadas en su empresa (Agrasso y Abreu, 2000, p.47)

Gerentes, líderes y las personas deben ser consciente de que técnicas y modelos no quedan desactualizados hasta que desaparecen las necesidades para las que fueron creados. Deben ser conscientes de que técnicas y modelos tienen ventajas, desventajas y también cambian, se actualizan, a veces tomando hasta un nuevo nombre, o la ampliación de la terminología necesaria. Es esencial darse cuenta de que estamos tratando con o se trata de una entidad de naturaleza igualmente cambiante (Agrasso y Abreu, 2000, p.47).

Uno de los factores que está siempre presente en la aparición de las teorías y modelos de gestión es la necesidad de cambio. Sea utilizando elementos tecnológicos para revolucionar la sociedad de la época, o respondiendo a los cambios impuestos por la sociedad, la comunidad de negocios es el foco y destino del cambio (Agrasso y Abreu, 2000, p.79).

Cualquier empresa refleja el nivel de desarrollo y las aspiraciones de la sociedad en la que opera: sus limitaciones tecnológicas, el nivel de la apertura cultural de su gente, el grado de intervención del Estado en la vida económica, la autoridad y la austeridad de sus políticos, sus riquezas y la cualificación de sus recursos. Estas esferas interactúan en una dinámica que en las últimas décadas se ha acelerado a tasas vertiginosas (Agrasso y Abreu, 2000, p.56).

Una de las etapas de la implementación de una innovación (en ingeniería, técnica o de organizaciones) es la etapa que evalúa las limitaciones (ambientales, estructurales, de comportamiento, procesos y técnicas) que se prevé para inhibir y/o facilitar la adopción de la innovación (Agrasso y Abreu, 2000, p.81).

La conducta organizacional es única en reconocer la importancia de lo estudio del comportamiento en cada uno de los tres niveles: el individuo, el grupo, y la organización

formal. El dominio comportamental comprende actitudes, factores determinantes de la personalidad, la percepción, los comportamientos de liderazgo, los valores y el comportamiento del grupo, entre otros (Agrassó y Abreu, 2000, p.84).

Aspectos negativos del comportamiento son la razón principal de la pérdida de empleo y de las dificultades para lograr los resultados deseados de la empresa, no hay una planificación estratégica perfecta para resistir un clima organizacional tenso y desagradable. Ingenieros, administradores, técnicos, médicos, químicos, profesores, periodistas, todos con excelentes resultados escolares, sucumben profesionalmente por las dificultades en la socialización, comunicación, empatía, compromiso, creatividad y responsabilidad (Mussak, 2003).

La implementación efectiva del cambio está influenciado por las actitudes, valores y patrones de comportamiento de los miembros de la organización y el tipo de la estrategia diseñada por los administradores para influir en el cambio en estas características individuales (Agrassó y Abreu, 2000, p.85).

Entre las actuales estrategias utilizadas por administradores, el Coaching, ha sido aplicado en varios tipos de negocio y con varias finalidades, entre ellas la de transformación de competencias. En este sentido, la presente investigación busca verificar, en la literatura, el papel del coaching en los procesos de desarrollo de metacompetencias.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

El presente estudio tiene por objetivo general verificar, en la literatura, el papel del coaching en el desarrollo de metacompetencias.

### **2.2 Objetivos específicos**

La presente investigación tiene por objetivos específicos: definir el tema de investigación; previo levantamiento bibliográfico; formulación del problema; preparación del plan provisional de la materia; definición de las fuentes de búsqueda; organización lógica de los asuntos; redacción del artículo.

## **3 Materiales y Métodos**

La presente investigación es de naturaleza exploratoria, busca explorar el tema para conocerlo mejor, identificar las variables involucradas y relacionadas entre sí, así como la influencia de unas variables sobre otras en términos de causalidad (Cazau, 2006).

La investigación bibliográfica es el primer y último paso de la investigación general y no se limita a un periodo determinado del proceso de investigación sino que lo acompaña durante todo el tiempo que dura éste. La revisión de la bibliografía también proporciona una base para la realización del estudio y la interpretación de los resultados (Collazos, 2007).

El tema de esta investigación fue definido previamente por el evento, de carácter científico, al que está destinado. Entre los sub-temas predefinidos, se decidió por el Subtema 4 - Capacidades y Formación en Perspectiva del Sector Productivo.

El previo levantamiento bibliográfico se llevó a cabo en páginas web de asociaciones y de empresas activas en el área de coaching, en Brasil. En la formulación del problema, se han definido dos preguntas de investigación: ¿Cuál es el papel del de coaching en los procesos de

cambio?; y ¿Cuál es el papel del coach en el desarrollo de metacompetencias?

En la definición de las fuentes de búsqueda se decidió por: páginas web de asociaciones; páginas web de de empresas activas en el área de coaching; y librerías especializadas en coaching, en Brasil.

Como una organización lógica de los temas optamos por un enfoque cualitativo. Los investigadores cualitativos tratan de entender los fenómenos que se estudio desde el punto de vista de los participantes, en este caso autores que actuan en el tema de investigación. Los investigadores cualitativos parten de cuestiones o puntos de interés amplios, que se vuelven más directo y específico en el curso de la investigación (Gogoy, 1995, p. 63).

## **4 Resultados**

Por definición, el coaching es un proceso que tiene como objetivo aumentar el nivel de resultados positivos para los individuos, equipos o empresas mediante el uso de técnicas y herramientas por un profesional cualificado, el coach, en colaboración con el cliente, el coachee (SBC, 2017) .

La característica básica en el coaching que hace que sea aplicable a organizaciones de todo tipo, es que el coaching es un enfoque del comportamiento para el beneficio mutuo de los individuos y las organizaciones en las que trabajan o se relacionan (Lyons, 2012).

Con la difusión y el desarrollo del coaching, el proceso se ha convertido en costumbre, tratando de satisfacer las diversas audiencias y objetivos y prestando atención a múltiples escenarios. Por lo tanto, en la actualidad hay una serie de campos para el proceso. Lages y O'Connor (2010a, p.12) afirman que "hay diferentes tipos de coaching, pero las técnicas aplicadas son las mismas, pero aplicados en diferentes áreas".

El coaching como un proceso estructurado, tiene varias características que van desde sus pilares y fundaciones para sus diversos nichos de mercado en la modernidad. La construcción del concepto de coaching pasó por varias transformaciones, lo que contribuyó con el tiempo para apoyar y estructurar el coaching como se le conoce hoy en día. Sin embargo, los pilares se mantuvieron, teniendo en cuenta que el proceso de entrenamiento es una mezcla convergente de ciencias entre sí (Lages y O'Connor, 2017).

Para que el coaching sea eficaz, basado en sus pilares, hay una metodología de trabajo en el que se ejecutará el proceso, llevando a cabo. El coaching, en detrimento de otros procesos, tiene una metodología distinta, basada en algunos aspectos clave. Modelos de coaching ofrecen estructuras para proporcionar un marco para la sesión de coaching. Actúan como una guía para el coaching, que le ayuda a mantenerse enfocado en aspectos relevantes y evitar que la sesión de coaching se desliza en una conversación sin un propósito o meta bien definida. El proceso de coaching no siempre es lineal, puede ser pasos necesarios hacia atrás o hacia adelante, dependiendo de lo que el coachee trae a la sesión (Vilhena, 2017).

### **4.1 Papel del Coaching en Procesos de Cambio**

El objetivo del estudio fue verificar el papel del coaching en procesos de cambio. Así que para madurar este propósito, se hizo la pregunta: ¿Cuál es el papel del coaching perante el cambio?

No obstante, coaching es una práctica capaz de ofrecer una conjunción teórico/práctica em pro del desarrollo del ser humano verdaderamente eficaz y sin antecedentes en la historia

del hombre. Esto lo consigue gracias a que, a lo largo de la historia, el ser humano há acumulado conocimientos propios de sí mismo, que le permiten, al día de hoy, desarrollar una metodología de transformación personal que se conoce como Coaching (Ravier, 2005).

Es un proceso de desarrollo humano, basado en varias ciencias: Psicología, Sociología, Neurociencia, Programación Neuro-Lingüística, y utilizando técnicas de Administración de Empresas, Administración de Personal y el Universo Deportivo para apoyar a las personas y empresas en logro de los objetivos en el desarrollo acelerado y su continua evolución (Marques, 2015).

Se observo que el el coaching puede ser visto como una metodología, como práctica y como un proceso. Como metodología, es el campo que estudia los mejores métodos practicados en un área determinada, en este caso el Coaching, para la producción de conocimiento. En cuanto práctica, se observa que: la práctica es un concepto con múltiples usos y significados; la práctica es lo contrario de la teoría aunque también es complementario; y la práctica es la acción que se lleva a cabo con la aplicación de ciertos conocimientos, en este caso del coaching. En cuanto proceso puede ser visto como método, es decir, el proceso para alcanzar un propósito en particular (cambio) o llegar al saber (sobre el cambio).

Por lo tanto, teniendo en cuenta el coaching como Proceso de Desarrollo Social, caberia otra pregunta: ¿Cuál es el papel del coach perante un proceso de cambio?

#### **4.2 Papel del Coach en Procesos de Cambio**

Algunos papeles pueden ser observados de acuerdo con la posición que el facilitador, en este caso el coach, toma en determinados momentos. Puede ser el que aprende, que enseña o que interviene en diferentes conocimientos, colocandose como un individuo actuante, oyente, como alguien que está a punto de aprender a partir de la observación de la experiencia (Souza, 2017).

##### **Facilitador Aprendiz**

Facilitar un proceso es tener la capacidad de ponerse como parte de ello, es decir, no existe la posibilidad de interactuar en un proceso si no reconocemos a nosotros mismos como parte de ello. El facilitador aprendiz es aquel que no trae respuestas hechas, pero pulse el intercambio de experiencias, historias, experiencias y reflexiones que cada uno aporta al grupo. Va más allá de la enseñanza: es más que la transmisión de conocimientos.

No está fuera del proceso, sino que se deduce, ve a sí mismo, si tiene como alguien que también está aprendiendo del proceso. Y con que el facilitador aprendiz reaprende su propia práctica todas las reuniones (Souza, 2017).

##### **Facilitador Educador**

El facilitador es un educador en el concepto constructivista: de hecho, más de una función, es una actitud. Una de sus tareas es la de ayudar al grupo a darse cuenta y comprender los diferentes elementos que componen el movimiento del grupo.

Para que las personas que participan en un proceso de intervención puedan aprender es necesario que los profesionales asumen la postura de un facilitador del proceso de aprendizaje y no un maestro" que simplemente busca transferir sus conocimientos (Souza, 2017).

##### **Facilitadora Mediador**

El mediador es un facilitador que tiende puentes entre el conocimiento y las experiencias de grupo y el conocimiento externo, cómo las diferentes teorías y técnicas desarrolladas por la humanidad. Aprovecha y trae las historias y experiencias de otros grupos, por diversos medios, tales como estudios de casos, convirtiéndose en un catalizador de ideas y ayudando al grupo a tejer y para ampliar su red de conocimiento (Souza, 2017).

Facilitar los procesos de desarrollo deben apreciar sobre todo las cualidades de las relaciones interpersonales y la promoción de la confianza mutua entre el profesional y el grupo. Por lo tanto, el facilitador es un elemento clave para asegurar la cohesión del grupo y el proceso que está llevando. En este sentido, el facilitador es el que ayuda al grupo para ver el movimiento que permea el proceso el darse cuenta del hilo conductor de la situación (Souza, 2017).

#### **4.2.1 La Pirámide de los Niveles Neurológicos y el Papel del Coach**

La Teoría de niveles neurológicos de aprendizaje y de cambio fue desarrollado por Robert Dilts y posteriormente adaptada por Bernd Isert y más recientemente por Marques (2015). De acuerdo con esta teoría, existe una jerarquía natural en la forma en que se organizan nuestras estructuras mentales de aprendizaje, lenguaje, cambios y nuestros sistemas de percepción.

Es por esta razón por la que un cambio a un nivel superior de la jerarquía provoca un cambio en los niveles más bajos, pero lo contrario no es cierto. Quizá lo sabía Einstein cuando dijo que "no se puede resolver un problema en el mismo nivel que fue creado. Es necesario subir un nivel más alto".

Observando la figura 1 en la pagina 6, vemos la existencia de siete niveles, el Coach tiene un papel diferente en cada uno de estos niveles y el proceso de coaching ofrece un tipo de solución dependiendo del nivel en el que el coachee está en su etapa evolutiva. Veamos cada uno de los niveles de detalle (Marques, 2015).

##### **Primer Nivel: Medio Ambiente**

Indica, por un lado, el entorno externo en el que se inserta el Coachee: el lugar de trabajo, el hogar, la comunidad y todos los demás espacios de vida. Por otro lado, se refiere a la información personal, gustos, características, estilo de vida, etc. En este nivel, el coach actúa como guía e interviene cuando sea necesario para corregir una postura o actitud.

##### **Segundo Nivel: Comportamiento**

Este nivel está relacionado con la forma en que actúa llevado en diferentes contextos y cómo reacciona a las demandas del entorno externo. Aquí se puede considerar acciones efectivas o que acaban de tomarse en el nivel del pensamiento. En este nivel, el Coach actúa ofreciendo recursos dirigidos al desarrollo de nuevas capacidades y exigiendo la postura necesaria para alcanzar los objetivos.

En estos dos primeros niveles, el proceso de Coaching es solamente de remediación, o sea, actúa sólo en la superficie y por lo tanto no causa cambios significativos interior.

##### **Tercer nivel: Capacidades y Habilidades**

En este nivel se encuentran los conocimientos adquiridos por el coachee, así como las capacidades y habilidades desarrolladas a lo largo de su historia. Aquí todo este conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades será llamado a trazar la estrategia necesaria para

alcanzar los objetivos deseados.

En este nivel, el coach actúa como un consultor o maestro, que alienta a cada miembro de su equipo para buscar el conocimiento, desarrollar nuevas habilidades, ser creativos y creer en su intuición para resolver problemas.

#### **Cuarto nivel: Creencias y Valores**

Este nivel está relacionado con todo lo que el coachee cree acerca de sí mismo, de su historia, el entorno en el que se creó y las personas que han contribuido a su educación.

Creencias determinan las actitudes a las exigencias de la vida y en cómo se hacen las tomas de decisiones. Ya los valores representan todo lo que es importante y lo que no se rinden bajo ninguna circunstancia. En este nivel, el coach actúa como Mentor y es una inspiración para el coachee, que seguirá sus directrices para las nuevas posibilidades y formas de ver el mundo.

En estos dos niveles siguientes, el proceso de Coaching es generativo, es decir, desde el coachee desencadena un proceso de transformación capaz de cambiar su visión del mundo y su forma de existir.

#### **Quinto nivel: Identidad**

Este nivel se refiere a la misión de la vida del coachee y el sentido del significado que tiene de sí mismo. Por lo tanto, está estrechamente vinculada a sus creencias, sus valores y su cultura. En este nivel, el coach actúa como promotor y de dibujos, ya que pone delante del coachee todas las opciones que se adapten a su identidad y sus deseos, sueños, visión y misión de vida.

#### **Sexto nivel: Suscripción**

Este nivel es el sentido de pertenencia, es decir, la conexión que ha llevado a los grupos a los que pertenece o causas que defiende. En este nivel, el coach actúa como unificador e invita al coachee para desempeñar activamente todos los roles en su vida y contribuir de manera significativa en todos los ambientes en los que se inserta.

#### **Séptimo Nivel: Legado**

En este nivel el coach hace una reflexión más profunda del mundo, de las relaciones humanas y se construye a sí mismo una misión que será un legado para la humanidad. Es el nivel en el que es el objetivo principal de su existencia y atinje un estado espiritual más elevado. En este nivel, el coach actúa como Self Empowerment, lo que lleva al coachee a sentirse parte de algo mucho más grande que le da una enorme importancia a su vida.

En estos últimos tres niveles, el proceso de Coaching es evolutivo, es decir, el cambio se produce a niveles aún más profundos, por lo que el coachee adquiere una nueva visión de sí mismo y de su papel en el mundo, el cambio de conductas y actitudes con mayor facilidad y desarrolla nuevas habilidades y capacidades mucho más rápidamente.

Se presenta en la continuación, la Figura 1 - Niveles Neurológicos de Aprendizaje y Cambio, de Marquez (2015).

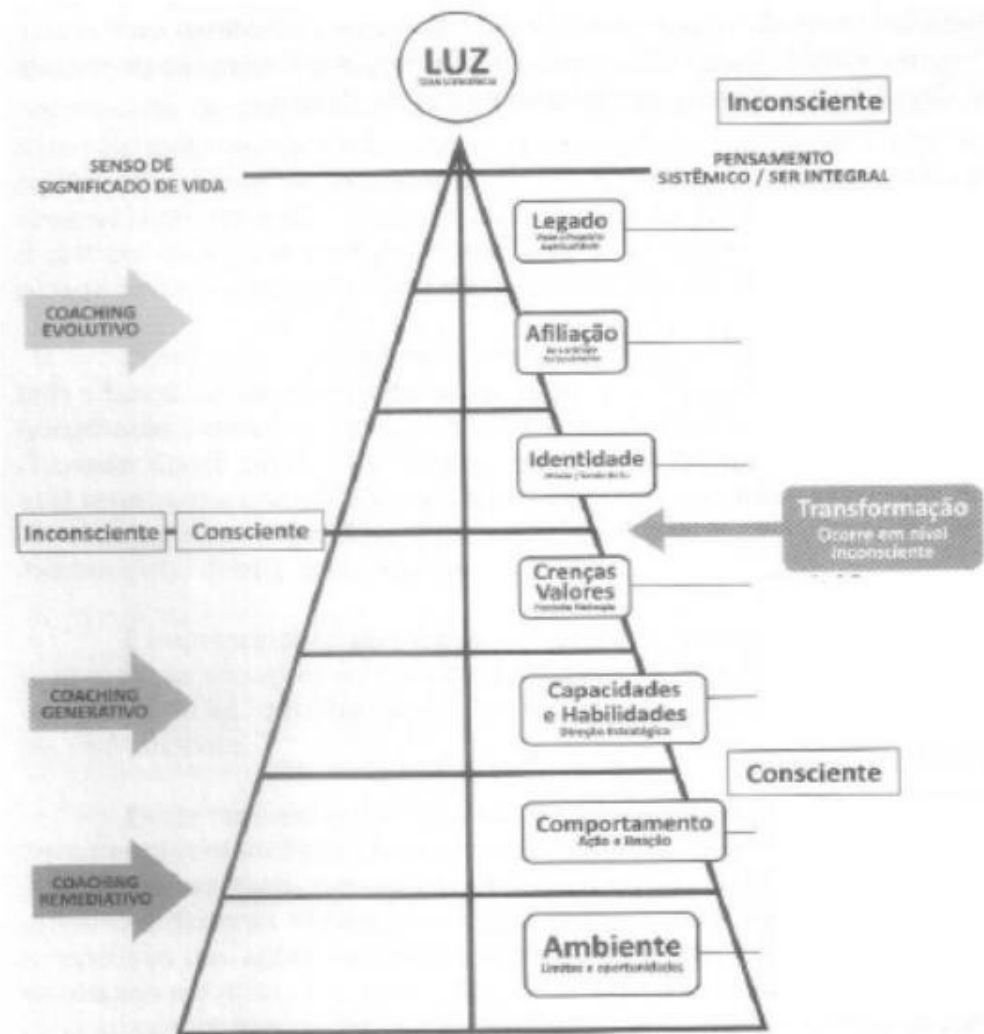


Figura 1 - Niveles Neurológicos de Aprendizaje y Cambio.  
Fuente: Marques, J. R. (2015).

Hasta ahora, hemos visto el papel de de coaching y del coach en los procesos de cambio, vimos tambien las relaciones entre la pirámide de los niveles neurológicos y el papel del coach, vamos a ver, a seguir, aplicaciones de coaching para el desarrollo de metacompetencias.

#### 4.2.2 Aplicaciones de Coaching para el Desarrollo de Metacompetencias

Por definición, según Mussak (2003), metacompetencia es lo que está más allá de la competencia. Meta, del griego, significa lo siguiente, lo que está más allá, que trasciende. Metacompetencia se percibe como un comportamiento en el que las habilidades técnicas, que representan la competencia, se ven reforzadas por el capital humano de los profesionales. Ser metacompetente significa ser una persona con cualidades humanas bien pulidas, que ejerza una función de manera competente. Este es un cambio significativo: cambiar el enfoque de "capacitar a los profesionales" a "formar personas capaces de ejercer profisiones".

Metacompetencias son elementos que, usado más o menos inconscientemente, favorecen el flujo y el movimiento de los factores de capacidades, habilidades y actitudes dirigidas a la entrega. De acuerdo con este autor, están presentes en todos los individuos y: esta presente en diferentes niveles de manifestación y de la madurez de cada individuo, dependiendo del nivel de conciencia y las necesidades que se encuentren; dirigida por los instrumentos apropiados puede ser despertado y desarrollado a niveles más altos (Menezes, 2015).

Menezes (2015), destaca como las principales metacompetencias: Espíritu Emprendedor; Claridad Mental; Ecuanimidad; *Timing* o Sentido de Oportunidad; Poder de Decisión; Disponibilidad Activa a Relacionarse; Voluntad o Energía de Consecución; Visión Sistémica; Alineación.

### **Espíritu Emprendedor**

Queiroz (2008) hace hincapié que la mayoría de las definiciones de negocios y la actividad emprendedora, es decir, definen espíritu emprendedor como la capacidad para generar un negocio o identificar una oportunidad de negocio, ponerlo en práctica y asumir riesgos.

Para Menezes (2015) emprender puede ser entendida como la organización y articulación de los recursos que tenemos o necesitamos (disponibles o no) para dar una forma final que cumpla los efectos de una idea inicial. Para este autor, el espíritu emprendedor se manifiesta cuando somos conscientes de sus elementos y son observados en esencia, son ellos: la idea, el diseño, la ejecución y el propósito.

Según Menezes (2015), un ejemplo de hombre, que combina las características del Espíritu Emprendedor fue Walt Disney (1901-1966). En 1955 creó uno de sus más grandes éxitos el Superparque temático Disneylandia, que puso en marcha una serie de empresas en el negocio de entretenimiento con la compañía Walt Disney Company. De esta historia de Disney, algunos autores de PNL apodaron el enfoque de “Modelo Disney”, un enfoque que busca elevar el potencial de la conciencia individual en las dimensiones Emprendedoras.

### **Clarida Mental**

Para Menezes (2015), la claridad mental es la ampliación de la percepción de la realidad externa e interna, con la conciencia de sus elementos constituyentes y sus correlaciones, incluyendo la posibilidad de otras realidades o dimensiones.

Según el autor, a menudo nos encontramos en los patrones de reacción que se cristalizaron en nuestra psique y al final lo empujan hacia una repetición automática de comportamientos y reacciones a ciertos estímulos.

Por lo tanto, el desarrollo de la claridad mental debe tener en cuenta la aparición y expansión del uso de los conocimientos, intuición, saber cómo hacer frente a las paradojas y dilemas. Menezes (2015), ha observado que el resultado de este desarrollo facilita la anticipación del cambio, la identificación de una acción más eficaz, una mejor evaluación de la realidad de una situación problemática, pasa a considerar una solución alternativa más eficaz y la mejora de las decisiones, especialmente en entornos complejos .

El autor presenta como características de Claridad Mental: (a) mente abierta (b) capacidad de asumir puntos de vista diferentes; (c) capacidad de poder mantener diferentes



puntos de vista simultáneamente; (d) Saber tratar con los dilemas y paradojas; (e) Valorizar la intuición y la percepción extrasensorial; (f) Claridad de propósitos. Para alcanzar estos niveles de claridad mental, el autor ha utilizado métodos vivenciales y relacionales que permiten al cliente una extensión de su conciencia.

### **Ecuanimidad**

Por lo general se asocia con un significado que se atribuye a la capacidad del individuo permanecer en estado de equilibrio y serenidad, tanto en situaciones de prosperidad como en las de adversidad. Menezes (2015) define la ecuanimidad como la capacidad de trabajar en equilibrio dinámico entre el enfoque y la flexibilidad.

El enfoque se puede considerar como el compromiso con la meta establecida, sea organizacional o el personal, dirigida a la provisión y asignación de recursos para lograr el objetivo. La flexibilidad se entiende generalmente por la capacidad del individuo para adaptarse a los cambios y nuevas necesidades en los proyectos, siendo capaz de revisar su postura delante de situaciones y hechos, ser capaz de considerar alternativas.

Según Menezes (2015), una característica llamativa para el profesional del futuro es ser capaz de combinar enfoque y flexibilidad sin problemas, como se baila un tango. Un fuerte vínculo entre los socios, una fuerte armonía que les lleva a seguir las diferentes variaciones del ritmo que la música solicita a cada momento, a veces más rápido, a veces lento. Saber decodificar con la pareja, el tiempo para parar y girar, pero siempre enfocados en lo que quieren pasar; una presentación que marca por la belleza, la sensualidad y la emoción.

En el desarrollo de esta metacompetencia, existen varias posibilidades de aplicación en el campo personal o profesional del individuo. Ejemplos de aplicación: Personal - ecuanimidad en las dimensiones de la vida de la persona; dilemas profesionales con la realización de diversas tareas y responsabilidades asignadas a dicho profesional en la empresa.

En el desarrollo de esta metacompetencia se observa que algunas de las características que tienen las personas tienden a obstaculizar el ejercicio de la ecuanimidad. Son ellos: Mucho enfoque y poca flexibilidad; Mucha flexibilidad y poco enfoque. Estos puntos deben ser el centro de un trabajo destinado a aumentar los niveles de equidad y, por tanto, contribuir a resultados más eficientes. El conocimiento de los factores de enfoque y de flexibilidad, aislados, no pueden producir resultados tan significativos.

### ***Timing***

Se puede entender como un sentido de oportunidad, es decir, la capacidad del individuo darse cuenta con mayor facilidad, que está en el lugar correcto en el momento adecuado y tener la iniciativa de elegir, decidir y actuar.

La gran diferencia es poder hacer con que el individuo se ponga en una posición activa con el fin de provocar los eventos. Cuando estamos buscando una meta o propósito en particular debemos estar actuando en la vida poniendo energía en una combinación de varios factores para crear la condición de la oportunidad venir a nosotros.

En la vida en general, y en cualquier tipo de emprendimiento, se observa que las personas que tienen altos niveles de sentido de la oportunidad, tienen algunas características que consiguen articular de manera diferente. Son ellas: experiencia; lucidez; pro-actividad; decisión; claridad de propósito; ampliación de la conciencia.

Las ciencias de la conducta han estado trabajando en el desarrollo de los recursos que hacen uso de ciertas funciones como la intuición, la conectividad y la alineación, más objetiva y aplicable. La intuición ya ha sido tratada como una función de nuestra mente y con una variedad de herramientas de desarrollo para que pueda ser utilizada en la toma de decisiones o la ampliación de la función de la percepción. Conectividad habla de interconexión e interdependencia de las personas y acciones en otros sistemas en los que operamos. La alineación es uno de los recursos que hemos tratado de desarrollar en las personas con el fin de aumentar la posibilidad de usar el sentido de la oportunidad.

Según Menezes (2015), el desarrollo de esta metacompetencia presenta algunos desafíos: miedo; inseguridad; ansiedad; dilación; comportamiento pasivo; y falta de energía.

El *timing* no siempre se aplica en situaciones o proyectos específicos. Incluso en la vida en general, vemos cómo nos enfrentamos a situaciones en las que tenemos el reto de darse cuenta del momento ideal para elegir sobre la forma de esta confrontación.

### **Poder de Decisión**

El Poder de Decisión es quizás la más citada metacompetencia y buscada en el entorno de la organización por asociarse, históricamente, al diferencial que hace con que los líderes y los empresarios han tenido casos de éxito. Como metacompetencia, se aplica a cualquier tipo de emprendimiento en nuestra vida, todo pasa por una decisión. Situaciones personales y / o profesionales se tratan y resuelven a través de decisiones.

Los modelos de procesos decisório cuentan con una dificultad básica por considerar solamente o exclusivamente, la dimensión racional del proceso. Cuando tratamos de entender esta metacompetencia no se centrará en su aspecto más operativo, o su aplicabilidad, estamos buscando características que se encuentran en todo el ser humano que normalmente están en estado latente y se puede desarrollar. Estamos buscando la esencia del proceso de toma de decisiones. Estamos en busca del poder de decisión, y la toma de decisiones no es la propia decisión.

Poder de Decisión refleja la esencia de la Decisión, la capacidad de reconocer en sí mismo la condición general, la fuerza, la autonomía y la posibilidad de decidir sobre todo aquello que afecta a nuestros emprendimientos, especialmente nuestra vida. Es una toma de conciencia y la reflexión sobre los efectos completos de nuestra decisión sobre otros factores involucrados: nuestra vida, nuestro futuro, otros, nuestra empresa / equipo, el medio ambiente, la sociedad, etc.

Podemos resumir los dos aspectos principales de la facultad de toma de decisiones: la conciencia y la responsabilidad. Expandir nuestra conciencia es reconocer que estamos interconectados y nuestras acciones son interdependientes con los otros factores del sistema de vida. Programas de desarrollo basados en la transformación de la conciencia, naturalmente, conducen a un aumento de la responsabilidad de nuestras acciones y metas.

Cuando estamos conectados con propósitos de equilibrio de conciencia y responsabilidad tenemos el uso adecuado de nuestro poder de decisión, incluso si no tenemos toda la información sobre estas variables tenemos la tendencia a sentir, intuir y evaluar de forma más "ecológica". Poder de Decisión como metacompetencia representa la conquista por parte del individuo lo que las Ciencias Sociales ha llamado potenciación (empoderamiento).

Con altos niveles de Poder de Decisión con Consciencia y Responsabilidad, la persona

pasa a no necesitar Correr Riesgos, pero Asumir Riesgos. Los riesgos que se ejecutan están asociados con una decisión impulsiva o considerar aspectos parciales de la realidad. Asumir riesgos es ser consciente del margen de error y estar listo para asumir las responsabilidades de las consecuencias o seguir de cerca el desarrollo con el fin de promover ajustes de ruta para garantizar el carácter ecológico de su papel en la vida. Este es el reto de esta metacompetencia: Acción sobre el que tengo poder de decisión y aceptación en lo que no tengo poder.

### **Disponibilidad Activa a Relacionarse**

La necesidad de disponer de un conjunto de colaboradores alineados con los resultados de la organización y motivados para lograr estos resultados es vital para cualquier negocio, y esto implica la capacidad para desarrollar relaciones efectivas entre las personas.

Los resultados que queremos no son sólo más resultados de acrecimiento de calidad y tecnología al producto o en la mejora de los procesos productivos y de gestión. La actuación en el mercado no depende sólo de la publicidad y campañas promocionales. Son las personas que hacen con que todos estos factores pueden llegar a su rendimiento y resultados significativos.

Equipos de Alto Rendimiento son equipos de personas que buscan un alto rendimiento. Es la optimización de la relación entre estas personas en los distintos niveles de gestión (subordinados, jefes, compañeros, etc.) que será una de las principales ventajas competitivas del futuro.

En esta metacompetencia se puede identificar personas con una actitud proactiva en relación a las personas y el contacto con la gente, acompañado de una conciencia de que es a través del contacto con las personas y el intercambio de experiencias derivadas de esta reunión que podemos cumplir a una necesidad natural para el crecimiento personal.

Esta disposición debe ser activa, pero no utilitaria. Es con este intercambio de experiencias, puntos de vista y la colaboración eficaz que podemos atender a algunas de nuestras principales necesidades: crecer como personas; tener más conocimientos y experiencia; hacer posibles proyectos más complejos y completos; y resultados más eficientes para todos.

Cuando reconocemos que la reunión de varias personas puede disfrutar de las diferentes posibilidades de cada uno para el beneficio de un resultado más complejo y puede beneficiar a todos los involucrados (colectiva e individual) se puede soñar con grandes emprendimientos.

En cualquier esfera de relación interpersonal que nos encontremos, debemos estar buscando vivir de la manera más auténtica posible, condiciones esenciales de la presente metacompetencia. Estas condiciones no deben estar vinculados a una evaluación del nivel jerárquico de la relación o el nivel de interés individual de la contribución que esa relación puede tener para nuestro objetivo personal. Debe ser una búsqueda natural para niveles más altos de esta disposición a relacionarse. En el caso del entorno corporativo, esta búsqueda debe ser independiente si las relaciones son entre líderes y seguidores, parejas, proveedores y clientes. O viceversa.

En todos los niveles y direcciones de la relación, los colaboradores que alcancen niveles más altos de esta Megacompetencia finalmente han favorecido su crecimiento personal y transformación de la conciencia.

En el trabajo de desarrollar esta Megacompetencia se debe centrarse en las condiciones que, en cualquier tipo de relación interpersonal, pueden representar la expansión de la capacidad de la persona para mantener relaciones efectivas más auténticas y útiles. En cada una de estas condiciones, se busca llevar al individuo a tomar conciencia del nivel en el que se encuentra y ayudarlo a desarrollar las características positivas que pueden ser despertadas: transparencia; empatía; comunicación empática; conciencia de visión sistémica.

### **Voluntad: Energía de Realización**

Una observación más detallada y en profundidad del tema nos lleva a pensar que el uso de la voluntad no es sólo una cuestión de fuerza, hay otros elementos que, junto con la fuerza, la tornan una metacompetencia para que las personas se dan cuenta de sus proyectos, en particular el proyecto de la vida.

Voluntad tiene que ver con la autonomía de la persona en el logro y determinación de su vida. El individuo tiene una fuerza o energía interna que empleará a los recursos disponibles o por crearse para cambiar la realidad a su alrededor y permitir atender una necesidad. Esta energía se puede aplicar a varios tipos de recursos, tales como pensamientos, conocimientos, acciones, planes, comportamiento, etc. que hacen posible la consecución de la finalidad del emprendimiento.

Cualquiera sea el nivel de conciencia en que se manifieste, la voluntad tiene por objeto la realización de los propósitos del ser humano, que puede ser un emprendimiento comercial, en términos de la realidad objetiva o la conquista de "misión cumplida" en la vida personal.

Cualquier trabajo que se propone desarrollar la Metacompetencia de la Voluntad debe considerar seriamente su relación con el Propósito. Debemos ser capaces de trabajar la importancia de ayudar a la persona a: (a) reconocer el Propósito; (B) Comprobar y revisar periódicamente el propósito de la dirección para su vida; y (c) buscar la alineación de las acciones con el Propósito. Cuanto más alineado con el Propósito más la energía de la voluntad fluye.

De ahí la importancia de reformular periódicamente el propósito, que tiende a cambiar conforme la transformación de los niveles de conciencia de la persona. Esto permite realizar ajustes tanto en la percepción de las necesidades, como en los caminos y objetos capaces de atenderlos, sea en el sentido que determinado emprendimiento tiene para nosotros. Desarrollar y aprender a elegir el objetivo correcto y el camino más ecológico son expresiones esenciales en el desarrollo de la voluntad.

Como ejemplo de aplicación práctica, Menezes (2015), presenta que a menudo conduce al cliente a suplantarse (Derks, 2010; Tendam, 2004) cada una de las voluntades como partes: Parte Forte, Parte Hábil, Parte Buena y la Parte Sabia. A partir de la solicitud del que el cliente visualice estas partes como imágenes (personas, animales, objetos, etc.) podemos tener acceso a la realidad psíquica de la voluntad y favorecer que sean identificadas las partes más débiles, las más estructuradas, más presentes, más adormecidas, etc.

Se observa con mayor frecuencia en la aplicación de estos métodos, los siguientes resultados: armoniza y equilibra las voluntades; despierta el potencial de la voluntad: tanto en sueño como el bloqueado; Retira las trabas para la voluntad completa; Identifica las creencias limitantes y motivadoras de cada parte de la voluntad.

### **Visión Sistémica de Red**

La visión sistémica de la realidad viene sustituyendo la visión mecanicista utilizada tradicionalmente por las ciencias. Se requiere el uso de un paradigma diferente para la constatación de la complejidad de las relaciones entre las diversas variables componentes de los sistemas encontrados en nuestro día a día. Además de compleja, hemos identificado cada vez más que estos sistemas parecen estar conectados, y con él, un cambio en un sistema provoca reacciones en otros sistemas, lo que demuestra que estamos viviendo en un mundo en red (Menezes, 2015). El hallazgo de que los elementos de los sistemas están estrechamente interconectados e interdependientes es posible observar situaciones muy similares a nosotros como nuestro propio cuerpo.

El trabajo de desarrollo de la Visión Sistémica como Megacompetencia debe buscar aumentar lo máximo posible el nivel de conciencia del individuo sobre su interacción en los sistemas, consecuentemente la responsabilidad de sus actos, proyectos y emprendimientos en otros sistemas. Los principios de los sistemas utilizados en el desarrollo de la visión sistémica son: sinergia; entropía; homeostasis; pertenecimiento; dar, recibir e retribuir; El tiempo de respuesta de las intervenciones en el sistema; valores, metas, visiones y reglas compartidas (Menezes, 2015).

La cuestión que se plantea consiste en, una vez más, los niveles de conciencia de las personas en todos los tipos de desarrollo. Cuanto menos conciencia, personas y profesionales, tienen de las metacompetencias, mayores son las posibilidades de que existe una desviación de la verdadera finalidad de la empresa.

### **Alineamiento**

Para Menezes (2015), la alineación es: la organización, congruentemente, de los elementos que componen un sistema o campo respecto al flujo más eficiente y ecológico que favorece el alcance de la Finalidad sistema, su propósito y sus resultados.

La Alineación es una de las Metacompetencias que junto con el Poder de Decisión, parece ser una de las consideradas más importante. Su entendimiento es muy intuitivo y citado por varios autores como fundamentales para el proceso de desarrollo de negocios. Alinearse convirtió en una expresión ampliamente utilizada en el entorno corporativo donde los profesionales y los gestores se refieren a la necesidad de los componentes de los procesos y elementos de gestión converger a los resultados o objetivos previstos (Menezes, 2015).

Cuando nos damos cuenta de la interacción y la integración de los sistemas, su finalidad o propósito tiende a ampliar o modificar. La alineación habla de un equilibrio dinámico y no estático, dados los cambios que pueden ocurrir en su desarrollo. La reevaluación del propósito del sistema se requiere para realizar cambios de perspectiva entre la percepción del sistema en su conjunto y la actuación de las partes, y la relación entre ellos. Esta dinámica implica considerar las diversas dimensiones de la alineación y en los efectos de la falta de alineación (Menezes, 2015).

Ejemplos de aplicaciones de alineación son: Dimensión Personal - la alineación de su pensamiento y su comportamiento de manera que todas sus acciones están relacionadas con su objeto; Dimensiones de la Vida - la organización de sus dimensiones básicas, la familia, el trabajo, el dinero, la salud, el ocio, sociales, etc., con el fin de lograr su propósito; Dimensión Valores Personales - alineando los valores personales con los valores de la empresa en la que opera, con el objetivo de ampliar el abanico de posibilidades a los resultados deseados; Dimensión Equipos - la alineación entre equipos de la compañía para la mejora del

rendimiento y mayor valor añadido a los resultados de la empresa; Dimensión Gestión - la alineación de los puntos críticos identificados por el equipo de gestión estratégica para generar un plan de acción a la posición deseada en su planificación estratégica; Dimensión Valores Organizacionales - Alineación entre valores de la organización y la misión de la Compañía con miras a la consecución de los objetivos estratégicos.

La crisis como una oportunidad para la transformación, nos ha llevado a considerar otras posibilidades para la construcción de soluciones efectiva a los grandes problemas de la humanidad. El desarrollo de metacompetencias no proporciona la solución, pero las vías de solución para los emprendimientos. Pero estas soluciones son únicas, de individuo a individuo, pues depende del nivel de conciencia y de responsabilidad en que se encuentran.

## **5 Conclusión**

La presente investigación tenía por objetivo verificar, en la literatura, el papel del coaching en el desarrollo de metacompetencias. Se identificó, en la literatura, el papel del coaching en procesos de cambio, donde se observó que el mismo puede ser visto como una metodología, como práctica y como procedimiento.

Se identificó, en la literatura, el papel del coach en procesos de cambio, donde se observó que el Coach, asume diferentes roles que pueden manifestarse de acuerdo con la postura que asume en determinados momentos. Son los roles de Coach - Aprendiz; Coach - Educador; y Coach – Mediador. Se identificó, en la literatura, las relaciones entre la pirámide de los niveles neurológicos (Marques, 2015) y el papel del coach. Se identificó, en la literatura, aplicaciones de coaching para el desarrollo de metacompetencias.

Se observó que las metacompetencias personales incluyen una perspectiva diferente del que está considerando los enfoques tradicionales en el desarrollo humano. Ellos muestran que estamos tratando todo el tiempo con fenómenos más complejos, más reales, en la experiencia humana.

Por lo tanto, para propuestas de solución más completa y efectiva de los principales retos del desarrollo profesional y organizacional, es posible que tengamos que recurrir a una nueva visión del hombre, de su comportamiento y la comprensión de las razones que nos llevan a emprender los nuestros emprendimiento.

Sin embargo, considerar nuevas posibilidades, nuevos paradigmas, no siempre es fácil. La necesidad de encontrar soluciones viables a los grandes dilemas que se cruzan en la sociedad puede ser un estímulo.

En el siglo XXI, los retos del coaching tienen su origen en la sociedad digital, el cambio en los valores y en la forma de pensar, así como en el equilibrio personal. El coaching tiene diversas vertientes: el de vida, el de wellness (bienestar), el profesional y el de salud. Todos éstos se enfrentarán a retos similares.

## **Referencias**

- Agrasso Neto, Manoel, Abreu, Aline França de. (2000). Tecnologia de informação: manual de sobrevivência da nova empresa. São Paulo: Arte & Ciência - Villipress.
- Academia Brasileira de Coaching. (2014). Pesquisas sobre os benefícios do Coaching: um resumo das principais conclusões sobre o impacto do Coaching. 2004. Disponível em: <<http://www.abracoaching.com.br/curso-de-coaching/pesquisa-sobre->

- beneficioscoaching-academia-brasileira.pdf> Acesso em: 11 jan.
- Cazau, Pablo. (2006). Introducción a la investigación em ciencias sociales. Tercera Edición, Buenos Aires.
- Collazos, H. (2007). Técnicas de Investigación. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, Bogotá, Colombia.
- Derks, L. (2010). Panorama Social – Dinâmica Interior dos Relacionamentos Humanos. Campinas, SP: IDPH.
- Godoy, Arilda Schmidt. (1995). Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo, Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63.
- Krausz, Rosa R. (2008). Palestra realizada no Grupo de Estudos de Coaching do Coselho Regional de Administração de S.Paulo - CRASP. Acesso em: 01/02/2017. Disponível em: <http://www.abracem.org.br/artigo-integra.php?artigo=23>.
- Lages, Andrea. (2017). Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros: como ser um coach master / Andrea Lages & Joseph O'Connor. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Lyons, Laurence S. Coaching no centro da estratégia. (2012). In: Coaching: o exercício da liderança / [organização] Marshall Goldsmith, Laurence Lyons; tradução Clarisse Cardoso. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Marques, José Roberto. (2015). Os 7 níveis da teoria do processo evolutivo: guia revolucionário de autoconhecimento e empoderamento. Goiânia: Editora IBC.
- Menezes, Milton. (2012). Metacompetencias Essenciais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Murow, Esther. (2017). El futuro del coaching. Aceso en 15/01/2017. Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/el-futuro-del-coaching/#gs.KlhnHys>.
- Mussak, Eugenio. (2003). Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo, Editora Gente.
- Ravier, Leonardo. (2005). Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires: Dunken.
- Queiroz, Cláudio. (2008). As Competências das Pessoas – Potencializando seus talentos. São Paulo, DVS Editora, 2a Ed.
- Souza, Raniere Pontes de. (2017). O papel do facilitador em processos de desenvolvimento social. Acesso em: 15/01/2017. Disponível em: <http://www.fonte.org.br/node/150>.
- Vilhena, Isabel. Coaching ´- Modelo Grow (Whitmore). Acesso em: 20/03/2017. Disponível em: <http://www.cranberryabc.com/wp-content/uploads/2014/10/Cranberry-CBT-Modelo-GROW.pdf>.