

MAESTRÍA PERSONAL, El camino del Liderazgo

Modelo para la práctica del Coaching y la
facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional

CAPÍTULO 1: MAESTRÍA PERSONAL Y LIDERAZGO

LAS COMPETENCIAS DE LA MAESTRÍA PERSONAL

*“Existe al menos un rincón en el universo
que con toda seguridad puedes mejorar
y eres tú mismo”*
Aldous Huxley

Una importante conclusión a la que he arribado en la práctica profesional de entrenar y facilitar la adquisición de este tipo de competencias, es que más allá de la larga lista que se pueda enumerar, **existe un pequeño núcleo de competencias genéricas que constituyen la base y el soporte de todas las demás.**

La incorporación y el desarrollo de las mismas es el camino más seguro y eficaz para alcanzar excelencia en las relaciones humanas, ya sea que las mismas estén condicionadas por un vínculo laboral y se establezcan en el marco de un ámbito organizacional, o se den en la esfera personal o familiar. Estas cinco *competencias básicas* constituyen las componentes de la *Maestría Personal*. Realizaremos una breve presentación de las mismas, y a lo largo del libro le dedicaremos un capítulo al análisis exhaustivo de cada una de ellas.

1. Visión Personal

Esta primera competencia implica adquirir una noción de sentido y de propósito en nuestra vida. Está constituida por los valores, intereses y aspiraciones de cada uno de nosotros, que le otorgan finalidad y significado a nuestra existencia y establecen la direccionalidad de nuestro accionar. Es la guía que nos indica el camino a seguir y nos aporta inspiración y entusiasmo en su trayecto. En la misma podemos distinguir tres elementos fundantes: la *Visión de Futuro*, el *Autoconocimiento* y el *Diseño y Construcción de Futuro*.

2. Fortaleza Emocional

La emocionalidad es una predisposición para la acción y por lo tanto condiciona nuestro desempeño. Dependiendo del estado de ánimo en que nos encontremos, ciertas acciones nos son posibles de realizar y otras no. Hay estados de ánimo que nos conducen a efectuar acciones que nunca hubiéramos querido realizar (por ejemplo cuando tenemos un ataque de ira) y hay otros estados de ánimo que nos imposibilitan ejecutar acciones que necesitamos realizar (por ejemplo cuando no nos animamos a hablar en público por miedo o vergüenza).

La *fortaleza emocional* es la capacidad de las personas para conocer y gestionar sus emociones. Es la competencia que nos posibilita:

- ser conscientes de nuestros estados emocionales (percibirlos, identificarlos y comprenderlos)
- poseer autodomínio emocional
- tener la capacidad para generar los estados anímicos en nuestro entorno social y laboral, que nos posibiliten la realización de las acciones necesarias para el logro de nuestros objetivos

3. Capacidad de Aprendizaje y Cambio

La transformación continua y acelerada de los escenarios sociales y laborales, nos plantea la necesidad personal del cambio y el aprendizaje permanente. Es por esto que el *aprender a aprender* se constituye en una competencia clave. Los nuevos desafíos y la rápida obsolescencia del conocimiento nos llevan a que muchas de las capacidades adquiridas durante años, en la actualidad no nos sirven u obstaculizan nuestro desempeño.

Nuestra capacidad de aprendizaje es la única competencia que nos puede garantizar que nuestro accionar siga siendo efectivo y que vayamos adquiriendo y perfeccionando las competencias que nos sean requeridas por las sucesivas circunstancias que se nos vayan presentando.

4. Competencias Conversacionales

Tomamos conciencia de la importancia de las *competencias conversacionales* cuando comprendemos que gran parte de las tareas que desarrollamos en nuestra actividad laboral tienen un importante componente conversacional, ya que las realizamos dialogando con alguna otra persona. Todas las competencias genéricas tienen en común que están basadas en competencias conversacionales. Nadie puede liderar, negociar, coordinar acciones o trabajar en equipo si no es a través de sus conversaciones. Así, la comunicación humana se constituye en un factor clave de la efectividad personal y la productividad organizacional.

Todo lo que hacemos en cualquier dominio de nuestra vida (personal, familiar, social, profesional) está determinado de alguna manera por la calidad de nuestras conversaciones. El arte de conversar con efectividad está en estrecha relación con el desarrollo de las siguientes competencias:

- Hablar con poder
- Escuchar en profundidad
- Indagar con maestría
- Entrar en sintonía
- Conversar en forma constructiva

5. Efectividad Interpersonal

El resultado que podamos lograr en cualquier actividad que emprendamos va a estar determinado por nuestra capacidad de acción, pero también por nuestra

habilidad para la coordinación de acciones con otras personas. Esto surge con claridad cuando observamos el desempeño de equipos de trabajo. Un equipo constituido por individuos especialistas en su tema que individualmente tienen un desempeño óptimo, puede lograr un funcionamiento sinérgico que duplique los resultados individuales o, por el contrario, a través de una interacción inefectiva puede obtener un resultado que no alcance ni a la mitad de los rendimientos individuales.

La *efectividad interpersonal* implica el accionar competente en la coordinación de acciones, la realización de acuerdos y compromisos, la gestión de conflictos y la generación de una red de vínculos de alta calidad.

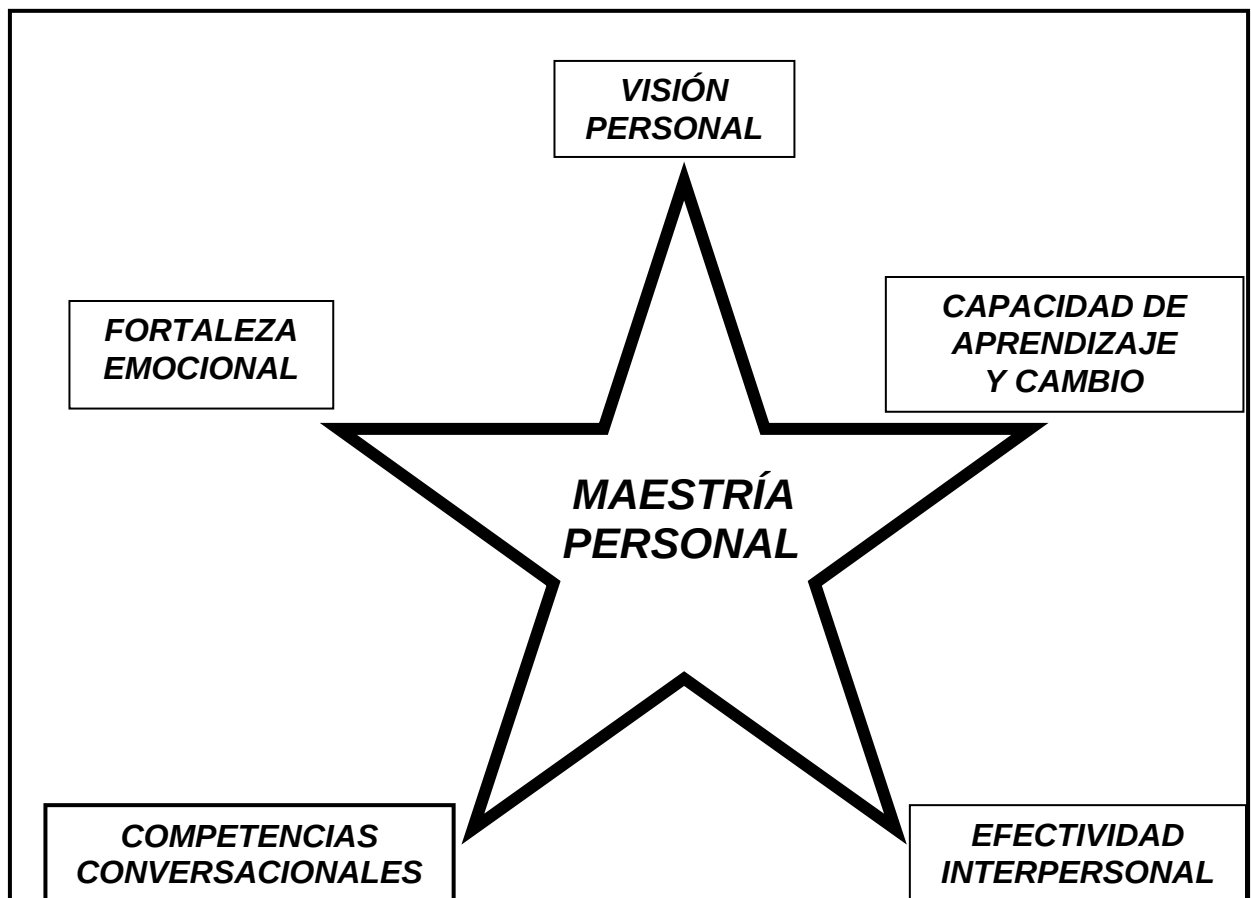


Gráfico 3: Las competencias de la Maestría Personal

Estas cinco competencias de la *Maestría Personal*, constituyen en mayor o menor medida **la base y el sustento de las competencias genéricas**. Por ejemplo, analicemos la competencia de la negociación. Toda negociación se realiza dialogando con otro y esto implica la habilidad de saber establecer un buen vínculo interpersonal y conversar en forma productiva (*competencias conversacionales*). También presupone poseer y poder generar en el otro una actitud de apertura, comprensión y creatividad para generar nuevas vías de solución a la problemática en cuestión (*fortaleza emocional*). El trabajo en equipo implica, además de las

competencias mencionadas, la capacidad para coordinar acciones con otros y saber actuar e interactuar en ámbitos interdisciplinarios (*efectividad interpersonal*).

El nivel de mayor complejidad en las competencias genéricas se expresa en el liderazgo. Involucra no sólo la efectividad personal, sino también la habilidad y destreza en inspirar, guiar y facilitar el accionar de otras personas en un sentido determinado, a los efectos de generar una acción colectiva hacia un objetivo compartido.

Uno de los aspectos centrales del liderazgo tiene que ver con el hacer a través de otros y por lo tanto, si hasta aquí veníamos analizando la importancia y centralidad que constituyen las competencias genéricas en el desempeño laboral, al llegar al tema del liderazgo necesariamente nos encontramos frente a la problemática del desarrollo profesional.

Esto es así porque cualquier individuo que avance en su carrera laboral, seguramente se encontrará frente a la circunstancia de conducir un equipo de trabajo. No sólo le sucederá a quien ocupe posiciones jerárquicas dentro de una empresa, sino que también le ocurrirá si dirige un emprendimiento propio, si ocupa una posición de responsabilidad en un organismo público o si está al frente de un proyecto donde coordina un grupo de profesionales independientes.

Ejercer el liderazgo y ser reconocido como líder, implica desarrollar un conjunto específico de competencias, adaptarlas y adecuarlas a las distintas situaciones y personas con las que se interactúa y, fundamentalmente, realizar esto desde una conducta ética y a partir de valores que definen el accionar del liderazgo.