

Mas alla de team building: "Liderazgo personal integral" **Por Jack Keogh**

*“En la economía del conocimiento,
el éxito acompaña a quienes se conocen a sí mismos,
saben cuales son sus fortalezas,
sus valores y sus formas de rendir mejor”*
Peter Drucker

El mundo de los negocios ha cambiado. Las empresas ya no definen el alcance del trabajo de sus directivos y líderes; requieren de un capital humano con alto grado de capacidad para el liderazgo personal integrado; necesitan contar con personas pro-activas y con una visión clara, que se conocen a sí mismas, y saben cuales son sus fortalezas y talentos.

Desde hace varios años, hemos estado impartiendo seminarios de formación de equipos. Nuestros clientes nos dicen que estos programas valen por los resultados medibles que hemos logrado. Pero, acabo de darme cuenta que el término “Team Building” no hace justicia a lo que de verdad hacemos. Desde luego utilizamos elementos y actividades tradicionales del desarrollo de equipos. Pero, en estas dos or tres paginas quiero explicar por que “team building” no es una descripción adecuada para los programas que logran cambios sostenibles en los individuos y equipos.

Una de las grandes lecciones que la recesión por la cual atravesamos nos enseña es que triunfar como líder implica mucho más que simplemente saber destacar en “los negocios.” Para lograr el éxito en el trabajo, un líder tiene que tener éxito en todos los ámbitos de su vida.

El verdadero equilibrio entre la vida y el trabajo requiere que logremos desarrollar todo nuestro ser. El liderazgo, basado en el principio del desarrollo total de la persona se llama “Liderazgo Personal Integral” – “*Whole Person Development*” Se trata de encontrar un equilibrio mutuo entre familia, comunidad, trabajo y nuestro “yo privado.” A nivel equipo, significa contar con personas que contribuyen aportando sus habilidades integrales para que el equipo pueda funcionar en un nivel de alto rendimiento. Nuestra experiencia nos dice que los equipos que logran resultados sostenibles consisten de personas que poseen un renovado sentido de propósito y están conectados entre si y con los subordinados. ¿Qué elementos de nuestra metodología ayuda a conseguir estos resultados?

La primera respuesta es bastante obvio: involucramos a los participantes utilizando los principios del aprendizaje de adultos. Todos participan intelectual, emocional y físicamente. Pero no creo que esos factores, por sí solo, sirvan para diferenciar nuestra metodología.

También animamos a los participantes a salir de su zona de confort. Para lograr esto creamos un espacio seguro para el aprendizaje. Un espacio que permite aprender haciendo, donde se permite fallar y equivocarse, y donde es posible practicar nuevas habilidades. El cambio no se produce en ambientes donde hay desconfianza, falta de respeto, y de compromiso que permita el desarrollo emocional, espiritual y el bienestar físico de los miembros del equipo. Todos los que participan tienen que entender que *todos somos estudiantes y todos somos maestros*. Eso

significa que los participantes optan por aprender sobre el liderazgo - que no es lo mismo que ser enviado a un programa para solucionar un problema.

Cuando las personas comienzan a sentir que son parte de un equipo, empiezan a apoyarse unos a los otros no porque tienen que hacerlo, sino porque quieren. El liderazgo se aprende mejor en un grupo de personas de ideas afines que están dispuestos a apoyarse mutuamente en el aprendizaje en el contexto de enfrentar los retos del mundo real que son importantes para la empresa, y la vida personal de los participantes.

¿Por qué las empresas proporcionan "team building?"

Por lo general, una división o un equipo en particular se encuentra en una encrucijada. Tal vez un nuevo ejecutivo (a menudo un expatriado) ha sido asignado para gestionar el equipo. O bien, un equipo se enfrenta a un desafío particular – esta atrasado en el control de calidad, no entregando los proyectos a tiempo y dentro del presupuesto. A menudo es porque la empresa se enfrenta a una competencia cada vez más feroz en mercados que son más retadores cada día. La alta gerencia espera más rendimiento de los individuos y de los equipos, incluyendo los equipos virtuales. Los gerentes de división desean fortalecer el compromiso de sus equipos o quieren demostrar a los miembros del equipo que la empresa les valora. A la hora de la hora, la motivación suele ser que la empresa quiere contar con empleados comprometidos y creativos con el fin de sobrevivir y prosperar en estos tiempos turbulentos y altamente competitivos.

El Liderazgo Personal Integral

El trabajo en equipo se basa en la contribución y la colaboración efectiva de líderes individuales. Todo comienza con el individuo. Como Peter Drucker sabiamente señaló en su clásico libro de 1966 "*The Effective Executive*" la primera persona que se tiene que saber gerenciar es a sí mismo. 90 por ciento de ser un líder eficaz tiene que ver con el auto-liderazgo. El carisma, las relaciones, y la visión del líder y su equipo provienen del núcleo interno del individuo.

Entre otras habilidades, los líderes y miembros del equipo tienen que *aprender a escuchar* constantemente con verdadera curiosidad. Esta habilidad tiene el fin de fomentar el desarrollo de las diversas opiniones y argumentos de apoyo, en lugar de simplemente proponer soluciones y trabajar para construir consenso en torno a ellos.

Saber Escuchar

Me parece que saber escuchar es una de las habilidades que menos sabemos utilizar. Muchos de nosotros nunca hemos hecho el esfuerzo para mejorar las habilidades de comunicación más básicas. Somos capaces de pensar seis veces más rápido de lo que hablamos - por lo que nuestra mente con facilidad y con frecuencia comienza a distraerse. Rara vez nos centramos en las necesidades de nuestro interlocutor, la persona que nos está hablando. Utilizamos "muestreo aleatorio" para encontrar puntos aislados de acuerdo en el que podemos asentir para luego volver a pensar en lo que queremos decir nosotros. ¡Escuchar es un trabajo duro!

Saber escuchar y sentir que estamos siendo "escuchados" (que no es lo mismo que ser "oídos"), exige un clima de confianza y respeto que son más ausentes de lo que quisiéramos

admitir en nuestras relaciones interpersonales – sea en el trabajo, sea en nuestras familias. El resultado es que realmente no escuchamos a los demás. Así iniciamos un círculo vicioso de falta de confianza y de incompreensión.

Un enfoque holístico

El liderazgo personal integral significa conocer y entenderse a uno mismo. Esto incluye entender tus fortalezas y tus valores dominantes. Significa saber cómo manejar tus emociones propias y las emociones de los demás. Significa saber escuchar *de verdad*. Implica ser consciente de su lado "sombra" - la parte molesta de la personalidad que suele surgir en momentos de frustración y estrés descarrilando sus mejores intenciones. Solamente estando en contacto con su núcleo auténtico y su voz interior es como se puede escuchar a los clientes, a los competidores, a los críticos, a los fans, a los líderes, subordinados, así como los compañeros.

Para liberar este tipo de poder creativo y mejora transformacional utilizamos asesoramientos de personalidad apropiadas para acelerar la comprensión de uno mismo y de los demás. El autoconocimiento comienza con la comprensión de todos los aspectos de ti mismo como persona. Tienes que saber como interactúan tu estilo de personalidad, tu habilidad cognitiva, tu inteligencia emocional, tus valores, tu vida espiritual y tu comportamiento.

El auténtico liderazgo personal integral implica entender y cuestionar tus valores, saber como prefieres recopilar datos, cómo tomas decisiones, identificar los presuntos que manejas en tu valoración de ti mismo, y de los demás. Abarca todas las dimensiones de tu personalidad, tu capacidad cognitiva, inteligencia emocional para saber hacer palanca de tus recursos internos.

Para prosperar, y no sólo sobrevivir en el siglo 21, ya no es suficiente ser un 'super-gerente', 'super-ingeniero', o "super-nada." Lo que parece garantizar el máximo nivel de éxito y productividad es tener un enfoque equilibrado e integrado para el crecimiento y bienestar personal para funcionar en un equipo de alto desempeño. En mi reciente experiencia, estoy viendo que los líderes y organizaciones que toman en cuenta estos aspectos del liderazgo personal integrado son los que atraen y retienen el mejor talento.

Para responder a la pregunta de algunos párrafos atrás, sobre qué elementos específicos de nuestros programas nos están ayudando a obtener resultados, creo que ha sido una cuestión de saber escuchar a los "nuevos" retos que han surgido en esta recesión y desarrollar una perspectiva del liderazgo personal que se puede implementar a través de procesos que van más allá de los modelos tradicionales de gestión.

Esto ha resultado en encontrar un modelo que logra conectar conceptualmente la dirección de la empresa con los empleados, logrando enfocar una visión, misión y objetivos compartidos. Así se logran equipos que se asemejan a "comunidades" que fomenten el desarrollo integral de la persona. El valor agregado es que este desarrollo personalizado no sólo influye el ambiente de trabajo, sino también transforma la vida familiar y la comunidad. La aplicación de este nuevo enfoque de liderazgo transforma a las personas y a los equipos logrando un "empowerment" (em-poderamiento) de la compañía, y la vida personal de los individuos. El término "team building" simplemente no hace justicia a este concepto.

El Programa de liderazgo personal de Keogh & Associates Consulting, LLC es una herramienta para la gestión del cambio, potenciando las habilidades gerenciales y formando a los equipos para enfrentarse a los desafíos y retos actuales.

Cinco características para saber que se ha logrado el liderazgo personal integral en un equipo:

1. Existencia de una visión, conocida y asumida por todos (o por lo menos la mayoría) como un compromiso personal de los miembros de la empresa
2. Existencia de estrategias conocidas y asumidas como compromiso personal que posibilitan alcanzar la visión de la organización.
3. Que todos o la mayoría entregan lo mejor de si, motivados por su identificación con los objetivos del equipo y de la organización
4. Que los esfuerzos de todos apuntan a una misma dirección para lograr los objetivos organizacionales
5. Los valores que sustentan la conducta del líder y los equipos son compartidos por la sociedad en que opera la empresa, lo que se manifiesta en una admiración de la sociedad frente a los logros que alcanza la organización