

La **CLAVE** de la *Efectividad Laboral*



Oscar Anzorena

Coach Organizacional – PCC de ICF Argentina

■ Muchas veces observamos a profesionales -expertos en su especialidad- que no obtienen un buena performance laboral. Esto sucede porque para lograr un alto desempeño se necesita (además de contar con competencias técnicas) poner en función un conjunto de “habilidades sociales” o competencias genéricas que lleven a la acción e interacción de la efectividad.

Sucede en muchas empresas que personal jerárquico con excelente formación no alcanza el desempeño requerido **porque no interactúa de manera adecuada con otras áreas, no se comunica con eficacia, no negocia correctamente los conflictos emergentes o no lidera su equipo de trabajo.** Sin las competencias necesarias para manejarse en esta red de vínculos, hasta el mejor profesional puede ver malograda la efectividad de su desempeño.

Más allá de la pericia, de la formación científica o de la solvencia técnica, en el desempeño laboral se pone en juego un conjunto de destrezas y habilidades que no tienen que ver con la formación específica. El conocimiento y el nivel de experiencia siguen siendo temas importantes, pero no excluyentes. Una persona puede ser “sabio en conocimientos”, pero incompetente en el desempeño de su función. Las competencias técnicas,

por muy desarrolladas que se encuentren en un individuo, constituyen sólo uno de los factores –muy importante por cierto– que incidirá en su actividad laboral.

Así, Independientemente de lo que cada uno sepa en su campo de especialidad, su capacidad de acción, su desempeño en las tareas que realice y el desarrollo de su carrera laboral van a estar condicionados por sus competencias genéricas.

Toda tarea y función demanda el despliegue de un conjunto de competencias genéricas y generalmente las mismas están relacionadas con los aspectos humanos del desempeño laboral y la gestión organizacional.

La importancia que se le asigna al tema de las competencias genéricas y su creciente impacto en el mundo del trabajo, lo podemos verificar en el hecho de que 135 universidades europeas conformaron en el 2001 el denominado *Espacio Europeo de Educación Superior*, acordando adoptar una nueva metodología “orientada al aprendizaje de competencias” y poniendo en marcha el Proyecto Tuning, que determinó las 30 competencias genéricas que deberán desarrollar todas las carreras de dichas universidades.

En lo particular, creo que más allá de la larga lista elaborada por organismos o especialistas en temas laborales, existe un pequeño núcleo de las mismas que constituyen el soporte de todas las demás. Esto es porque para poder llevar a la práctica la mayoría de este tipo de competencias, hace falta poner en funcionamiento otro conjunto de ellas.

Por ejemplo, la competencia de negociar y resolver conflictos se realiza dialogando con otro y esto implica la habilidad de saber establecer un buen vínculo interpersonal, hablar en forma asertiva y escuchar activamente (competencias conversacionales). También presupone poder generar una actitud de apertura y un estado emocional de tranquilidad para generar nuevas vías de solución a la problemática en cuestión (fortaleza emocional).





Sin duda, el nivel de mayor complejidad en las competencias genéricas se expresa en el liderazgo, ya que involucra no sólo la efectividad personal, sino también la habilidad y destreza en inspirar, guiar para generar una acción colectiva hacia un objetivo compartido.

Las cinco competencias esenciales, que son la base de todas las demás, son: **Visión Personal, Fortaleza Emocional, Capacidad de Aprendizaje y Cambio, Competencias Conversacionales y Efectividad Interpersonal.**

- **La Visión Personal** implica adquirir una noción de sentido y de propósito en nuestra vida. En esta competencia se distinguen tres elementos fundantes: la visión de futuro, el autoconocimiento y el diseño y la construcción de futuro.

- **La Fortaleza Emocional** es la segunda competencia. 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 son posibles de realizar y otras no.

- **La Capacidad de Aprendizaje y Cambio.** Aquí se vinculan los distintos niveles de cambio que se quieren llevar a cabo, con los diferentes tipos de aprendizaje que son necesarios realizar a lo largo del proceso de desarrollo laboral.

- **En las Competencias Conversacionales** se distinguen cinco competencias conversacionales: hablar con poder, escuchar en profundidad, indagar con maestría, entrar en sintonía y conversar en forma constructiva.

- **La Efectividad Interpersonal** como quinta competencia, es la capacidad de establecer vínculos, coordinar acciones, generar compromisos y desarrollar confianza entre las personas.

La incorporación y el desarrollo de estas competencias 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.