

PRÓLOGO

Recibir la invitación para escribir el prólogo de *Smart Feedback* me ha generado una maravillosa sensación de agradecimiento a sus autoras, a quienes sigo y aprecio desde hace años por ser referentes en el ámbito del *coaching* y el desarrollo de las personas. También me ha llevado a recordar a Juan Carlos Cubeiro, experto en prólogos, y un verdadero especialista en el ámbito del *feedback*, que inspiró mis primeros pasos en la gestión de personas orientada a la felicidad en el trabajo y al desarrollo del liderazgo positivo. Mi gratitud por tanto a Jane, Rosa y Noemí, y también a Juan Carlos, por invitarnos a reflexionar sobre la importancia de las conversaciones para el desarrollo del talento.

Julian Birkinshaw, catedrático de la London Business School, nos habla de la necesidad de reinventar el *management*, fundamentalmente porque, en su opinión, los modelos tradicionales han perdido eficacia, como demuestra el hecho de que buena parte de las principales empresas de los años 70 y 80 hayan perdido su liderazgo cediéndolo a compañías de nueva creación y con nuevos modelos de gestión. En la nueva era, los desafíos que señala Birkinshaw de flexibilidad, adaptabilidad, innovación y compromiso nos llevan a un nuevo escenario donde el desarrollo del talento y específicamente el liderazgo deben, a su vez, ser reinventados.

Es habitual pensar que la inteligencia, el talento o la personalidad vienen determinados de nacimiento, y la consecuencia de esta forma de pensar es que el esfuerzo no vale la pena.

Si genéticamente no estamos dotados para algo, es absurdo esforzarse para conseguirlo. Y pensar así nos lleva a apostar por las creencias limitadoras frente a las creencias expansivas. Estamos, por tanto, ante una expresión más del determinismo pesimista, que confía poco en la capacidad del ser humano para imponerse a las circunstancias.

Carol Dweck, doctora en psicología y profesora de la Universidad de Stanford, considera que “todos podemos cambiar con esfuerzo”. Dice Dweck que en la población, en general, hay un 40% de personas con mentalidad fija, otro tanto con mentalidad de crecimiento, y un 20% con una combinación de ambas; aunque si analizamos qué ocurre entre ejecutivos, deportistas y científicos exitosos, la mayoría tiende a tener una mentalidad de crecimiento. Son los que dan y reciben bien las críticas, confrontan sus deficiencias y trabajan con intensidad para ser mejores. En definitiva, gestionan adecuadamente lo que las autoras denominan *Smart Feedback*.

Las personas que poseen una mentalidad de crecimiento no solamente son capaces de alcanzar una buena versión de sí mismos, sino que son mejores padres, profesores, jefes, compañeros y amigos. porque creen que las personas pueden crecer y, por lo tanto, ellos mismos estimulan el crecimiento y aprendizaje en los otros, y sus expectativas con respecto a sí mismos y a los demás son más positivas. La mentalidad de crecimiento es parte de la inteligencia emocional; y en muchas ocasiones, los que no comparten esta mentalidad, suelen carecer de habilidades clave como la asertividad o la capacidad para decir adecuadamente lo que se quiere decir, el autocontrol, la empatía, la tolerancia a la frustración...

Estamos ante un tema absolutamente esencial para aumentar nuestros niveles de felicidad y productividad y, por supuesto, de creatividad en las empresas. Y hablando de inteligencia, rodearse de ese 40% de población con predominio de ‘mentalidad de crecimiento’ es una decisión muy inteligente.

Por su parte, Rafael Echeverría, sociólogo por la Universidad Católica de Chile y doctor en filosofía por la Universidad de

Londres, analiza cómo la empresa, que él considera indiscutible motor de las últimas transformaciones históricas, debe evolucionar buscando la generación de entornos que fomenten la confianza. En la misma línea que lo señalado por Julian Birkinshaw, Echeverría apunta que: “la manera de entender el quehacer empresarial que ha prevalecido en la mayor parte del siglo pasado ya no sirve”; elementos clave de gestión empresarial que han venido funcionando hasta el momento deben dejar paso a nuevos enfoques. Para él, la clave de la productividad residía en el control de los procesos y tiempos, y se requería un estilo de liderazgo anclado en el control y el miedo, con organizaciones muy jerarquizadas y perfiles de autoridad del estilo “capataz”.

La nueva empresa, la empresa emergente, depende cada vez menos del trabajo manual; y el trabajo no manual requiere nuevas capacidades como la palabra como herramienta crítica frente a la destreza física. Requiere también autonomía y confianza frente al control y el miedo, y requiere líderes empresariales con capacidad para desarrollar a sus equipos, como ‘coaches’, siendo cada vez menos efectivo el estilo “capataz”. Por todo ello, es necesario incrementar el nivel de autoconocimiento personal y la orientación a las fortalezas individuales y colectivas, cuidando conscientemente el lenguaje: porque somos como hablamos.

Esta nueva realidad exige, en consecuencia, el desarrollo de competencias “conversacionales” especialmente en los líderes de las empresas, ya que serán determinantes para alcanzar sus objetivos. El *coaching*, por tanto, pasa a ser una herramienta estratégica y el *feedback* un elemento esencial en el crecimiento personal y profesional que nos ayuda a mejorar y tener relaciones más positivas con los demás; pero, sobre todo, nos ayuda a liderarnos a nosotros mismos.

El doctor Echeverría plantea la importancia de entender las organizaciones como sistemas conversacionales y nos deja reflexiones tan importantes e interesantes como las siguientes:

- El lenguaje es el elemento distintivo de lo humano.
- Entender la emocionalidad es fundamental para evitar la resignación y asumir nuestro poder transformador.
- A través del lenguaje tenemos dos desafíos fundamentales: aprender y emprender.
- Estamos en cambio permanente; cada experiencia nos modifica y nos hace distintos, de ahí la importancia de la plasticidad de nuestras neuronas.
- El lenguaje es acción y construye nuevas realidades.
- Las competencias conversacionales son la clave del emprendimiento, la creatividad y el liderazgo.

Escribo este prólogo el mismo día que he visitado Google y la Universidad de Stanford, pero no creo que sea por eso que mi optimismo en relación a la nueva era en la que nos encontramos sea alto. Sencillamente creo que cada día quedan menos “empresarios” que confunden intangibles con “bizcochos” fruto de ciertas modas; y que trabajar en la gestión de las personas en positivo, propiciando su mejor versión, su funcionamiento óptimo y su felicidad, es una forma de reinventar el *management*; algo que cambia el trabajo de los profesionales de recursos humanos y de todos aquellos que gestionamos personas, potenciando, sin buscarla, nuestra propia felicidad, ya que el hombre más feliz es el que contribuye a la felicidad del mayor número de sus semejantes.

¡Espero que disfrutéis *Smart Feedback* tanto como lo he hecho yo!

Santiago Vázquez

Director del Instituto de Liderazgo del
Tecnológico de Monterrey