

Tema 3: Mentalidad de crecimiento para el liderazgo efectivo



Introducción

Lograr lo excepcional representa un gran reto, el cual puede percibirse como un problema o una oportunidad, dependiendo de la mentalidad que se use para interpretarse. Los líderes que buscan aprender y crecer constantemente aceptan estos retos como oportunidades y los usan para lograr cosas más allá de lo ordinario. Estos líderes utilizan una mentalidad de crecimiento.

Por otro lado, tener metas motiva a los individuos y a las organizaciones a lograr un mejor desempeño. Estas metas deben estar planteadas de manera que se asegure el cumplimiento de las mismas. Establecer metas ambiciosas aumentará la probabilidad de que estas predigan el desempeño laboral.

El líder positivo cuenta con una amplia lista de recursos para lograr dirigir a sus colaboradores y su organización hacia lo extraordinario. En este tema hablaremos sobre dos recursos muy importantes: la mentalidad de crecimiento y el establecimiento de metas.



3.1 Tipos de mentalidad

Un líder positivo cuenta con una gran lista de recursos para dirigir a su equipo, los colaboradores y una organización hacia lo extraordinario. **Lograr lo excepcional** representa un gran reto, el cual puede percibirse como un problema o una oportunidad, dependiendo de la perspectiva con que se mire. Los líderes que ven los retos como oportunidades para crecer y aprender utilizan una mentalidad de crecimiento, pero ¿en qué consiste la mentalidad de crecimiento?

Carol Dweck (2006) experta en este tema, habla sobre los dos tipos de mentalidad:

Mentalidad del experto (fixed mindset)	Mentalidad de crecimiento (growth mindset)
También llamada mentalidad fija. Se crea un monólogo interior de juicio, donde todos los eventos que suceden se interpretan en términos del todo o nada y se cree que las habilidades no se pueden cambiar.	Se monitorea de forma constante lo que sucede alrededor, pero en lugar de emitir juicios, los pensamientos están involucrados en el aprendizaje y la acción constructiva.
Conduce a un deseo de parecer inteligente, por lo tanto, hay una tendencia a: <ul style="list-style-type: none"> • Evitar desafíos. • Rendirse fácilmente. • Ver el esfuerzo como infructuoso. • Ignorar la retroalimentación negativa. • Desempeñarse por debajo de su potencial. 	Conduce a un deseo de aprender, por lo tanto, hay una tendencia a: <ul style="list-style-type: none"> • Enfrentar desafíos. • Persistir ante la adversidad. • Ver el esfuerzo como un camino a la maestría. • Crecer a través de la retroalimentación. • Conseguir niveles altos de logro.

Un líder puede interpretar los fracasos, tomar riesgos o tener cierta actitud ante el aprendizaje, dependiendo del tipo de mentalidad que tenga y se verá reflejado en su disposición ante el miedo o ansiedad que le pudiera generar lo nuevo o desconocido, entre muchas otras, moldeando de esta manera su realidad. Estas dos clases de mentalidad guían todo el proceso de interpretación de la realidad.

Las personas que se caracterizan por tener una mentalidad de crecimiento tienden a prosperar mientras se someten a esfuerzos importantes; mientras que las personas con mentalidad de experto prosperan cuando se sienten seguros y en su zona de confort, tienden a perder interés cuando su inteligencia o habilidad está en juego.

Las personas que **desafían la realidad y alcanzan objetivos sobresalientes**, tienden a ser personas con **mentalidad de crecimiento**, ya que, a mayor reto, más grande es el interés e involucramiento. Cuando un líder se interesa por desarrollar una mentalidad de crecimiento en los equipos de trabajo, resulta indispensable que establezca metas que la habiliten en vez de bloquearla, lo cual implica tener una visión de logro retadora y estas metas deben estar planteadas de manera que se asegure el cumplimiento de estas, deben ser metas lo suficientemente ambiciosas para que aumenten la probabilidad de mejorar el desempeño laboral del equipo.

3.2 Estrategias para desarrollar una mentalidad de crecimiento

Como líder, es importante que demos a los colaboradores las herramientas para lograr desarrollar una mentalidad de crecimiento, con ello, podemos apoyarlos a lograr metas y desarrollar sus habilidades. Algunas claves para el manejo de la mentalidad de crecimiento:

a. Retroalimentación orientada al esfuerzo

El proceso de retroalimentación es constante. El énfasis se pone en el esfuerzo y no en la inteligencia de la persona. Cuando algo no sale se puede totalizar o asumir que hay fracaso en todos los casos.

En ese punto, se recomiendan usar con el colaborador las siguientes frases:

- ¿Puedes identificar lo que hiciste bien?
- ¿Puedes identificar las causas de las dificultades que encontraste para realizar actividad?
- ¿Cómo fue tu tiempo de preparación para esta actividad? ¿Qué puedes hacer para mejorar la siguiente vez?
- ¿Cómo puedo ayudarte a mejorar?



Cuando se obtiene un logro es importante reconocernos a nosotros mismos o a los demás con frases como:

- Estoy orgulloso(a) del esfuerzo que realizaste para el logro de este trabajo.
- Me parece que la dificultad que encontraste para realizar la actividad valió la pena, has logrado el objetivo.
- Realmente veo que aceptaste las sugerencias que hice para que pudieras mejorar.

b. Promover el esfuerzo como parte de las condiciones para el éxito



Es muy importante analizar las propias creencias y evitar poner a los colaboradores en posiciones complicadas. El éxito de un equipo radica en que todos logren desarrollar sus habilidades a través de la convivencia positiva.

Algunas estrategias para que los colaboradores entiendan el esfuerzo como una parte natural del proceso de aprendizaje incluyen que compartas con ellos situaciones de otros colaboradores que han logrado mucho a través del esfuerzo, por ejemplo: Cuando se obtiene un logro es importante reconocernos a nosotros mismos o a los demás con frases como:

"Yo tuve en mi equipo a ____ y no era el más hábil, le costó mucho trabajo, pero al final logró los objetivos y ahora es un gran__".

O comparte alguna situación de tu propia experiencia de aprendizaje, por ejemplo:

"Yo tuve dificultades con ____ . No me esforzaba lo suficiente y no escuchaba las sugerencias para mejorar de parte de mi líder y compañeros. Al final, comprendí que, a pesar de ser un proceso difícil y estresante para mí, debía esforzarme al máximo para superarme y ayudar al equipo a cumplir con sus objetivos.

c. Mantener el nivel de exigencia y fomentar el pensamiento crítico

Manejar las creencias no implica bajar el nivel de exigencia para los equipos, al contrario, implica mantener los estándares altos, pero contando con las herramientas emocionales que permitan lograrlos.

El mensaje por comunicar es que en los errores hay aprendizaje. El pensamiento crítico es una de las habilidades a desarrollar. Trabajar con una creencia de crecimiento es importante para lograr esto, ya que requiere aprender de los errores y tomar la crítica como forma de aprendizaje.

Para fomentar esto es necesario que el colaborador:

- Entienda la actividad, reto o problema que se le plantea y persevere en su solución.
- Proponga acciones que ayuden a resolver la situación.
- Utilice de forma adecuada las estrategias que le permitan resolver la situación.



d. Escucha activa o escucha generosa



Con esta práctica te llegarás a sentir más involucrado con la persona que estás hablando. Para implementarla se recomienda "**escuchar con oídos de crecimiento**", esta práctica consiste en generar un cambio en las preguntas que nos hacemos cuando escuchamos a los demás; por ejemplo, si escuchamos un discurso, solemos ponerlos en el papel de juez y buscar los errores o cuestionar lo que nos indica la persona que nos habla. (Adams, 2019).

En ocasiones se pueden hacer juicios cuando alguien hace preguntas o hace algún comentario. La escucha que se propone es la escucha que está orientada a comprender al otro a través de su pregunta y no solamente a responder, lo cual implica no juzgar la pregunta, sino buscar las intenciones de su pregunta.

Una serie de preguntas que puedes hacerte sobre cómo reaccionar ante las preguntas de los colaboradores son:

- ¿Cómo estoy juzgando el hecho?
- ¿Qué busca el colaborador al hacer este comentario?
- ¿Qué opciones tengo para responder?

3.3 ¿Cómo establecer metas ambiciosas?

Cuando se busca desarrollar una mentalidad de crecimiento en los equipos de trabajo, resulta indispensable establecer metas que la habiliten en vez de bloquearla, implicando una visión de logro retadora y buscando metas que sean ambiciosas que vayan más allá de lo ordinario.

Kim Cameron (2013) habla acerca de dos tipos de metas: sencillas y ambiciosas. Las primeras tienen que ver con aquellas que no implican un reto para cumplirse. Cuando predominan, el desempeño de las personas no alcanza su verdadero potencial. Por otro lado, las **metas ambiciosas** al ser **retadoras** hacen que las personas aumenten su nivel de productividad.

Las metas ambiciosas son especialmente efectivas si cumplen con los siguientes cinco atributos que conforman el acrónimo **SMART** (Lawlor y Hornyak, 2012):



S (Specific - Específica)	Debe ser lo más específica posible. Incluso, es posible dividirla en pequeños pasos para lograrla. ¿Qué es lo que queremos lograr exactamente?
M (Measurable)	Qué tan cerca se está de lograr la meta. Para esto, es indispensable medir lo que hacemos.

- Medible)	¿Cómo sabemos que hemos logrado la meta?
A (Attainable - Alcanzable)	Una meta debe ser retadora, pero posible de lograr. Se debe considerar todo lo necesario para cumplirla. Por ejemplo, tiempo, esfuerzo, gastos, personal o materiales. ¿Es realista el grado de esfuerzo y compromiso necesario para lograr la meta?
R (Relevance - relevante)	Alineada en lugar de irrelevante. Las metas alineadas son consistentes con los propósitos de la organización. Es necesario mantener la meta de manera consistente con el propio sistema de valores y en orden con las prioridades. ¿Por qué hacemos esto? ¿Es realmente lo que queremos?
T (Time bound - A tiempo)	Tiempo acotado en lugar de indefinido. Una meta con el tiempo acotado no se encuentra al aire. Se identifica un plazo para cuando la meta deberá estar terminada. ¿Cuándo lo lograremos?

Tabla 1. Objetivos SMART

El modelo SMART ha sido muy efectivo en la definición de metas organizacionales. Una de las características de este modelo es su utilidad en el planteamiento de metas claramente establecidas que obedecen a un sistema de metas más complejo y ambicioso. Se puede trabajar de forma individual o en equipos. Derivado de la meta que se quiere abordar como equipo, se pueden establecer muchas metas individuales y enfocadas a cada uno de los participantes del equipo.

Es importante que se definan periodos de revisión de las metas con el fin de analizar los obstáculos y las herramientas que han favorecido el avance de estas. Asimismo, es importante analizar si existen recursos adicionales que se deban incorporar al plan con el fin de completar las metas en el tiempo establecido.

Cierre

La mentalidad de crecimiento y el desarrollo de metas son predictores importantes del desempeño extraordinario, ya que generan en el líder y sus colaboradores una visión de logro que apunta hacia la desviación positiva, yendo más allá de lo que se espera.

El líder con visión de logro nunca deja de crecer porque su mentalidad no es fija, y esto lo hace aprender constantemente de la adversidad y la retroalimentación. Gracias a esto es que pueden ponerse objetivos claros y eficaces dirigidos siempre a mejorar.

Para ello es importante establecer metas de manera clara y objetiva a través de la metodología SMART, que resume las cinco características de una meta efectiva: específica, medible, alineada, realista y con tiempo acotado; y así obtener una meta orientada a que las personas incrementen su capacidad y su desempeño en la organización, (Cameron, 2013).



Referencias bibliográficas

- Adams, M. (2019). *Cambia Tus Preguntas, Cambia Tu Vida*. [Audiolibro]. Cuántica Activa Audiolibros.
- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Estados Unidos: Ballantine Books.
- Lawlor, K., y Hornyak, M. (2012). Smart goals: How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*. Vol. 39.

Para saber más

Videos

- Para conocer más acerca de **creer que se puede mejorar**, te sugerimos ver lo siguiente:
TED. (s.f.). *Carol Dweck: El poder de creer que se puede mejorar* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=X0mgOOSpLU>
- Para conocer más acerca de **aprender de los errores**, te sugerimos ver lo siguiente:
Aprendemos Juntos. (2019, 12 de agosto). *No temas equivocarte, nunca es tarde para aprender* Carol Dweck, psicóloga e investigadora [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=bNL2g44dSdk>

Lecturas

- Para conocer más acerca de **metas SMART**, te sugerimos leer lo siguiente:
Boitnoot, J. (2019). *¿Qué son las metas SMART y cómo lograrlos en 2020?* Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/343731>
- Para conocer más acerca de **cómo desarrollar tu mentalidad de crecimiento**, te sugerimos leer lo siguiente:
Giorgi, G. (2020). *6 acciones claves para que desarrolles tu mentalidad de crecimiento*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/361345>
- Para conocer más acerca del **papel mediador de la mentalidad de crecimiento**, te sugerimos leer lo siguiente:
Peña, G. (2020). *Estudio de la relación entre la autocompasión, la mentalidad de crecimiento y el rendimiento laboral: El papel mediador de la mentalidad de crecimiento*. Universidad de Almería. Recuperado de <https://bit.ly/3B06PbJ>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender las diferencias entre las personas con una mentalidad fija y una de crecimiento.
- Identificar las estrategias para desarrollar la mentalidad de crecimiento en los colaboradores de un equipo u organización.
- Conocer el modelo SMART para establecer metas ambiciosas.



