

FRANQUEZA EMPÁTICA

Parte I | TEORÍA/CONCEPTOS

1. Las 3 responsabilidades del Jefe

› Los jefes son responsables por los resultados, a partir de 3 responsabilidades:

1. Guiar

- › crear una cultura de guía, que mantiene a todos en la dirección correcta
- › La acción principal es el feedback para guiar al otro hacia el trabajo que se necesita de él y los mejores resultados posibles.

2. Construcción de los equipos

- › Las personas correctas para cada rol
- › Parte de la importancia de conocer a las personas de nuestro equipo tiene que ver con ponerlos en los roles correctos y evitar el aburrimiento y el burn out.
- › Idealmente, uno quiere que las personas del equipo lleguen a resultados excepcionales.
- › Aunque el mundo ideal no existe, lograr un buen balance en el equipo, nos lleva lo más cerca posible.
- › Y una vez que cada uno esté en el lugar correcto, descubrir cómo mantenerlos motivados, comprender las motivaciones de las personas del equipo para evitar burnout y aburrimiento
- › Que te importe tu equipo es una parte clave del trabajo del Management, es tu trabajo

3. Resultados

- › Lograr los objetivos de los equipos en el tiempo necesario.
- › Llegar a los resultados de manera colaborativa.

2. La teoría del “buen Jefe”

- › Un buen jefe es quien contrata gente que le diga qué hacer, sin sentir que tiene la última palabra en todo
- › Es quien escucha y entiende el aporte que puede brindar el otro.
- › Es quien hace críticas en forma directa
- › Las críticas deben venir desde un lugar donde no da la idea de dudar de las capacidades del otro, pero sin dar lugar a varias interpretaciones
- › Un buen Jefe es quien tiene Franqueza Radical con sus colaboradores y promueve que sus colaboradores tengan Franqueza Radical con uno
- › Para guiar, es necesario no solo elogiar y criticar, sino animar a que tus empleados te elogien y te critiquen, algo que es realmente difícil e incómodo.
- › Al transformarte en jefe, la gente enseguida te percibe de manera diferente, y en general, intimidante
- › Desde el minuto en que sos jefe, estás luchando con preconceptos

- › Es por eso que es tan importante ganar la confianza de tu equipo, y su respeto.
- › Y sólo vas a poder desarrollar conversaciones de Franqueza Radical, si previamente construiste relaciones de confianza con tu Equipo

3. Sólo se puede ser un buen Jefe si construiste relaciones de Confianza con tus Equipos

- › Una buena relación es el secreto para ser un buen jefe
- › No se puede cumplir con las responsabilidades del managing sin buenas relaciones
- › La manera en la que se cumplen las 3 responsabilidades del Jefe (Guiar – Construcción de Equipos – Resultados), es central para las relaciones
- › La primera dificultad del Management es establecer una relación de confianza, que es central, especialmente, con quienes reportan directamente al Manager
- › Esta relación va a determinar si se pueden cumplir las responsabilidades del manager
- › Las relaciones y las responsabilidades pueden reforzarse de manera positiva o negativa, y esta dinámica es lo que puede llevarte hacia adelante como Manager, o ahogarte en el intento
- › La relación que construye el Manager con quienes reportan directamente a el o ella, son el modelo de las relaciones que tienen estas personas con sus equipos, y de la cultura del equipo en general
- › La Franqueza Radical te ayuda a construir las mejores relaciones de tu vida laboral

4. Un Ejemplo de Franqueza Empática

- › Tenía que hacer una presentación a los Directores de Google sobre cómo veníamos con los clientes en Google.
- › El feedback de mi jefe fue: “decías todo el tiempo ‘ehhhh’”. “Hay coches en Google que te pueden ayudar con la comunicación, ¿quieres uno?” Y la respuesta fue un gesto de no. Entonces me mira a los ojos y me dice: “cuando decís ‘ehhhh’ cada tres palabras te hace ver estúpida e insegura”. Entonces tuvo mi atención
- › Fue lo mejor que podía decirme:
- › Di miles de presentaciones y nunca nadie me había dicho qué tan seguido decía ‘ehhhh’
- › Cuando fui a ver el coach comunicacional me di cuenta que me veía estúpida e insegura
- › Nunca nadie había tenido el coraje de decirme eso
 1. ¿por qué para ese jefe era tan fácil decirme algo así?
 2. ¿qué pasó que nadie me había dicho esto antes?
- › Tuvo honestidad brutal / Franqueza Empática desde un lado humano, sin perder la humanidad de las personas. Sin que la persona lo sienta un ataque a su persona
- › Era una persona que se interesaba y preocupaba por mí personalmente
- › Era una persona que se interesaba y preocupaba por desafiarme directamente (no estaba tan preocupada por lastimar mis sentimientos)
- › Por lo general las personas que más nos marcaron fueron aquellas que nos hablaron con una Franqueza Empática / con honestidad brutal, pero desde un interés real por ayudarnos
- › Una persona que se interesaba y preocupaba por mí personalmente, y que al mismo tiempo se interesaba y preocupaba por desafiarme directamente (no estaba tan preocupada por lastimar mis sentimientos que prefería evitar decirme algo)

5. La Franqueza Empática

- › Es tener honestidad bruta desde un lado de empatía
- › Ser radicalmente franco no se trata de “apuñalar al otro” respaldándonos en la importancia franqueza
- › Tiene que ser desde un lugar de humildad
- › La Franqueza Empática funciona solamente si del lado de quien escucha se entiende que lo que se dice viene desde un lugar de “buena fe”
- › Es demostrarle a la persona que nos importa, y al mismo tiempo desafiarla directamente

6. La Franqueza Empática te permite Guiar al Otro | Elogiar y Criticar

- › Los buenos resultados no tienen que ser un obstáculo para marcar lo que se debe mejorar
- › Uno se debe asegurar de remarcar lo positivo pero decir directamente lo que se debe mejorar
- › Este tipo de conversaciones son las que logran de manera efectiva que la persona a quien le hablamos quiera resolver aquello que se debe mejorar de manera inmediata
- › Se trata de operacionalizar la orientación o guía que le damos al otro.
- › Guiar debe tener tanto el approach de elogiar, como la de criticar.
- › Es central diferenciar la claridad de la maldad
- › Los esfuerzos excesivos por ser “buena onda” no sirven para ser un buen jefe.
- › No es necesario pasar demasiado tiempo conociendo a alguien antes de ofrecer orientación radicalmente franca
- › Es una gran manera de construir una relación de confianza
- › Se debe lograr un equilibrio entre el elogio y la crítica: “Para seguir ganando, se deben criticar las victorias”
- › Se trata de ser humildes pero directos con nuestras críticas.
- › La crítica “radicalmente franca” nunca va hacia la persona, sino hacia su trabajo
- › Nunca es la persona quien no es suficientemente buena, sino su trabajo
- › Cada jefe debe encontrar su propia forma de criticar sin desanimar al otro, generando que el otro entienda de dónde viene lo que estamos diciendo.
- › De todas maneras, siempre es importante que el elogio sea mayor que la crítica
- › El Elogio guía a las personas en la dirección correcta, y los motiva a seguir adelante, hasta puede ser una manera de desafiar.

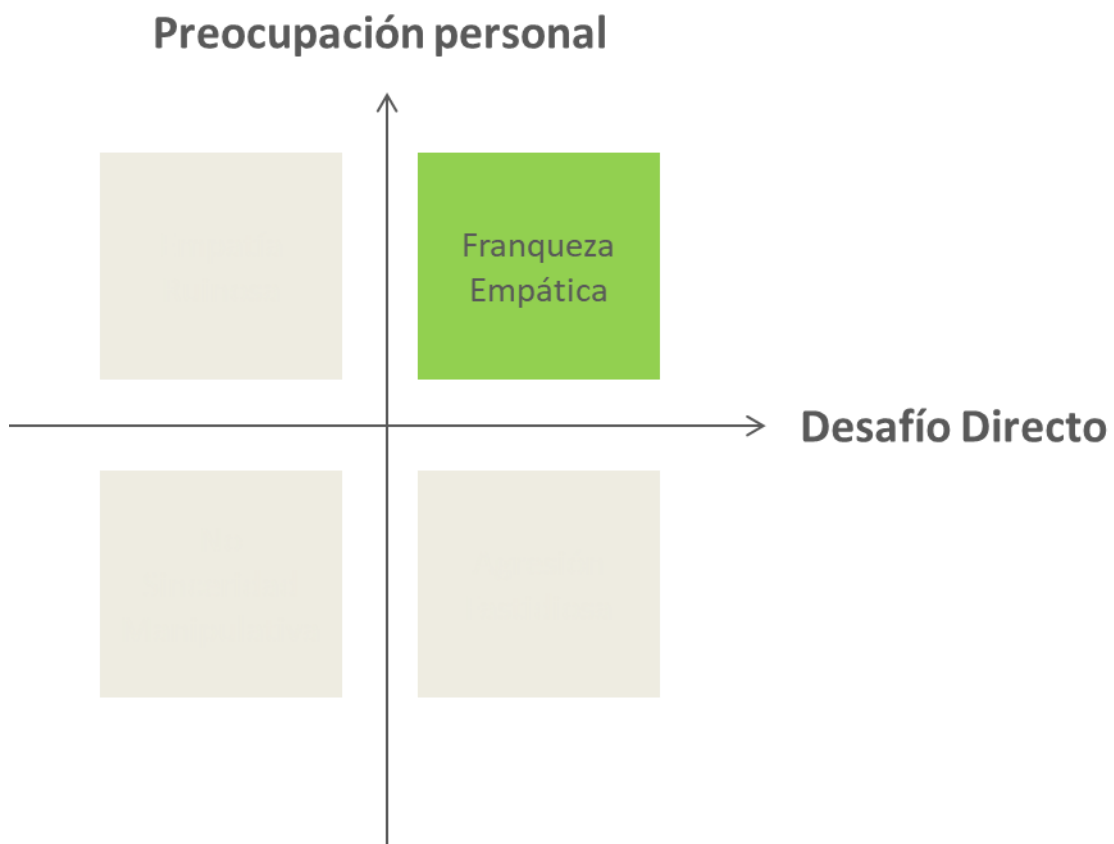
7. Las dos Dimensiones de la Franqueza Empática:

- a) **Preocupación personal - Care Personally: “Bring your whole self to work”**
 - › Que el otro te importe como persona, más allá de lo laboral
 - › Se suele pensar que ser profesional es que no te importe la vida personal del otro
 - › Cuando pensamos que “tenemos que ser profesionales” pensamos que tenemos de “dejar a un lado” “dejar en casa” las emociones, los aspecto más humanos
 - › Nunca vamos a ser muy buenos profesionales si dejamos la mitad de “nuestro ser” en casa

- › Si te vas a interesar y preocupar personalmente por la otra persona, no lo podés hacer con “sólo una mitad” de vos mismo
- › Dejar el lado humano en casa sería negar que todos somos seres humanos
- › Esto genera alienación y pocos deseos de ir a trabajar
- › Ser jefe no te transforma en mejor que otro.

b) Desafío Directo - Challenge Directly

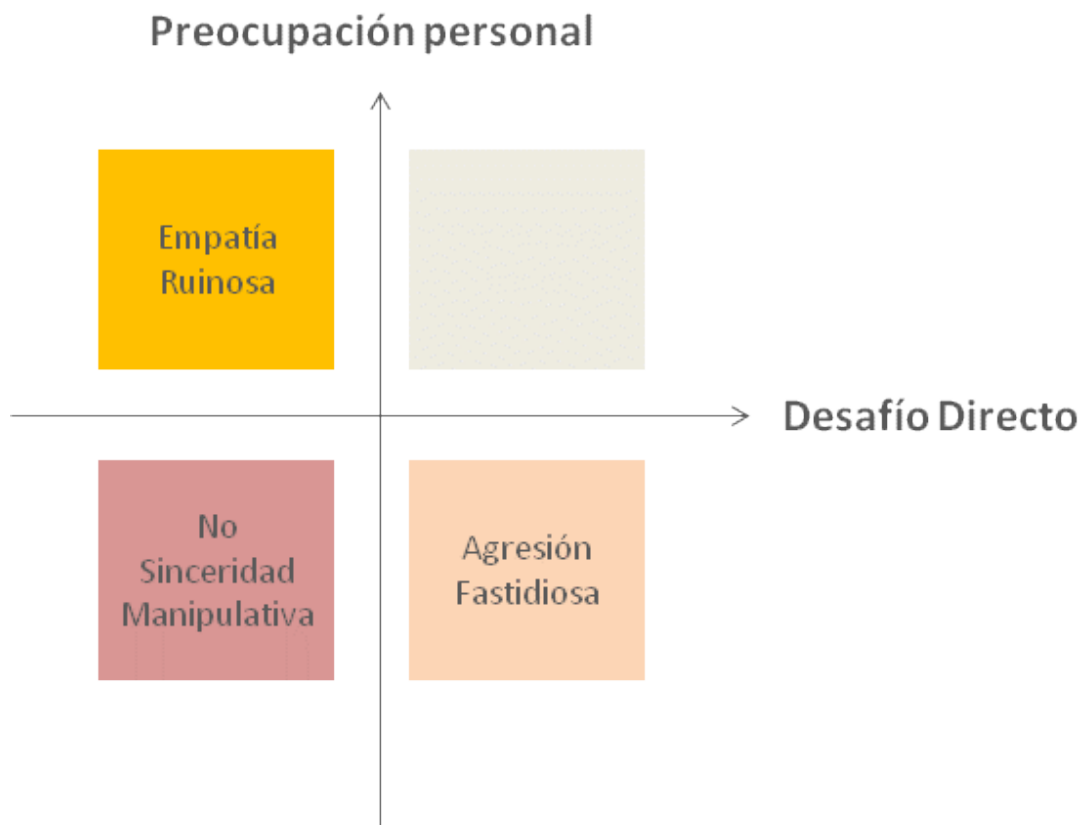
- › Desafiar a alguien para que llegue a resultados, es la mejor manera de demostrarles que te importan.
- › Pero el desafío directo es sin perder el interés en la persona
- › Las personas a quienes desafiamos, deben importarnos.
- › Por eso se trata de ser un Kick Ass Boss, sin perder tu humanidad
- › Collin Powel: el liderzargo es en parte tener la voluntad de “piss people off”
- › No se trata simplemente de decirle al otro lo que realmente pensás, sino de permitirte desafiar al otro y de permitirte ser desafiado vos mismo
- › La Franqueza Empática se da cuando se puede hacer las dos cosas: Desafiar al otro desde tener un interés y una preocupación genuina en el otro



Para que pueda existir una relación de Franqueza Empática, tiene que preexistir una relación de confianza

- › Las Críticas / los Desafíos se debe brindar desde un lugar donde previamente se construyó una relación de respeto y confianza, que es lo que posibilita el ser más directo con otro.
- › Si las personas tienen confianza en que genuinamente te importan, es mucho más probable que acepten las críticas, te digan lo que realmente piensan sobre tu propio trabajo como jefe, tengan el mismo comportamiento entre ellos, se comprometan con su rol en el equipo y se concentren en obtener resultados.
- › Se trata de construir una relación de confianza que habilite el desafío recíproco.

8. Fallar en algunas de las dimensiones de la Franqueza Empática, tiene distintas consecuencias: La empatía ruinosa, la agresión fastidiosa y la falta de sinceridad manipuladora.



I. Agresión Fastidiosa:

- › Criticar o desafiar a alguien sin tomarse el tiempo de mostrar que nos interesa
- › Ej. Mando un mail mandando al frente a alguien
- › Genera la sensación de fastidio, de una agresión innecesaria para quien recibe la crítica
- › Este tipo de agresión trata de conocer la vulnerabilidad del otro y apuntar a ellas, para lograr dominación
- › Se trata de una “puñalada de frente”
- › Es una agresión que tiene un juzgamiento detrás, pone el foco en la esencia de la persona, y no en su comportamiento exterior Ej: “Sos un estúpido”
- › No brinda la posibilidad de un cambio
- › Los elogios pueden ser fastidiosamente agresivos también. Ej: “Ha hecho todo el trabajo sucio con responsabilidad, sin quejarse”.
- › Se trata de mostrar la decencia humana básica.

II. No Sinceridad Manipuladora

- › Sucede cuando alguien no te importa lo suficiente como para desafiarlo de manera directa
- › Es: “No le digo nada porque ni me interesa la persona”
- › O se dan elogios que en realidad no dicen nada, o son falsas y apuntan a tener alguna ventaja de algún tipo
- › Nunca refleja lo que realmente piensa quien habla
- › El pensamiento detrás: “Mi vida va a ser más simple si le digo que su presentación fue buena, en vez de explicarle por qué fue mala”

III. Empatía Ruinosa

- › Ej: Tenemos que cortar la cola a nuestro perro, pero como lo queremos tanto y no queremos hacerlo sufrir, le cortamos un poco por día, y no toda a la vez, generando más dolor y sufrimiento
- › Cuando te preocupás por cuidar tanto a la otra persona, que fracasás en desafiarla realmente
- › Es donde la mayoría cometemos la mayor parte de los errores. Suele ser nuestra preferida
- › Aparece por miedo a generar incomodidad en el trabajo
- › Cuando prima la Empatía Ruinosa:

- Arruinamos la oportunidad de éxito de una persona en el trabajo

Ej: contrate a alguien, me cae bien, me encariño, somos compinches, pero su trabajo es muy malo, y en vez de decirle en forma directa, le daba vueltas. Y cuando finalmente se lo dije y lo tenía que despedir me dijo: ¿por qué nadie me lo dijo?

- Fracasamos en crear el ambiente en el cual todos puedan desafiarse - decir cuándo las cosas están bien y cuándo están mal

Se deja de estimular la crítica constructiva entre pares, hacia arriba, y hacia abajo, en el afán de “llevarse bien”

- No me permite mejorar como Jefe

Si la cultura es de no desafío, nadie se va a animar a desafiar al jefe
Los colaboradores se sentirán incómodos, aunque el Jefe se los pida

- **Disminuimos el performance de todo el Equipo**

Permitir que quienes no son buenos en algo sigan en ese trabajo es una pérdida de potencial humano

- › Se evita la Franqueza Empática pensando que “es malo para la moral del equipo”: Es peor para la moral que un jefe no haga su trabajo, que es, justamente, diferenciar entre un buen trabajo y un trabajo que perjudica al equipo y los resultados.

9. Cómo instalar Franqueza Empática

A. El jefe debe solicitar las críticas activamente

- › La manera de comenzar a aplicar este enfoque es pedirle a los equipos, que comiencen a ser radicalmente francos con uno, es decir, con el jefe
- › Se comienza pidiendo feedback, críticas, para comprender cuál es el borde entre Franqueza Empática y Agresión Fastidiosa
- › Al entender cómo se siente recibir críticas, mejor podrás acercarte a dárselas a otros de manera constructiva.
- › El trabajo implica combatir el silencio que deviene ante el pedido de críticas, trabajar en romper el tabú de “criticar al jefe”, generando una cultura de libertad
- › De todas maneras, siempre es importante que el elogio sea mayor que la crítica

B. Entender lo que motiva a cada persona de tu equipo – Enfoque de Management del Crecimiento

- › Para que alguien te importe personalmente, se debe entender cómo su trabajo encaja en sus metas de vida
- › Esto ayuda a poner a las personas correctas en los roles correctos.
- › Para lograr la cohesión de un equipo, se necesita un equilibrio entre:
 - “Rock Stars”, son sólidos como rocas y aman su trabajo, no piensan siempre en el próximo
 - Los “SuperStars” son aquellos con roles que apuntan al crecimiento vertiginoso, destinados a crecer a un ritmo impactante.
- › La palabra potencial, muchas veces deja afuera a las personas que están haciendo un gran trabajo donde están, y quieren seguir haciéndolo
- › Estas personas son necesarias para el armado de un equipo
- › La palabra adecuada es crecimiento, que se relaciona con poder pensar las oportunidades que le damos a nuestro equipo de acuerdo a las distintas “ambiciones” de cada uno y a lo que realmente quiere.
- › Cambiar de un enfoque tradicional de management del talento, a un enfoque de management del crecimiento, ayuda a asegurarse de que todas las personas del equipo vayan hacia el camino de sus objetivos personales, logrando que el equipo mejore de manera colectiva.

- › Lo más importante para un equipo es que se entienda la trayectoria de crecimiento que quiere cada persona en determinado tiempo, y si esas necesidades y oportunidades van con el equipo. Se debe entender las metas de cada persona a largo plazo, y cómo esto encaja (o no) en su situación actual.
- › Cuando vamos a referirnos a las performance de una persona, debemos referirnos tanto a sus resultados, como a cuestiones intangibles, como el trabajo en equipo, por ejemplo.
- › El crecimiento gradual se caracteriza por estabilidad. Las personas en este camino, en general han dominado su trabajo y no hacen mejoras repentinas. Se trata del conocimiento acumulativo y la atención al detalle (Rockstars)
- › Los superstars no sirven para este tipo de roles, y suelen fracasar, y viceversa.
- › En general, las personas cambian de una trayectoria de crecimiento a la otra en distintos momentos de su carrera y su vida, por lo que no se debe etiquetar permanentemente a nadie.

C. No decirle a la gente lo que tiene que hacer. Eso no sirve

- › En Google, las decisiones no las toman las autoridades
- › Imponer decisiones, solamente genera malestar en el equipo y que las decisiones se lleven sin realmente creer en lo que se está haciendo, lo que lleva a malos resultados.
- › Steve Jobs, en Apple, era un jefe siempre dispuesto a reconocer y cambiar de opinión si estaba equivocado
- › Consideraba que era parte del trabajo de sus empleados marcarle cuando se estaba equivocando. Lideraba a las personas de manera impecable sin decirles qué hacer