

**PENÍNSULA**

# FRANQUEZA RADICAL

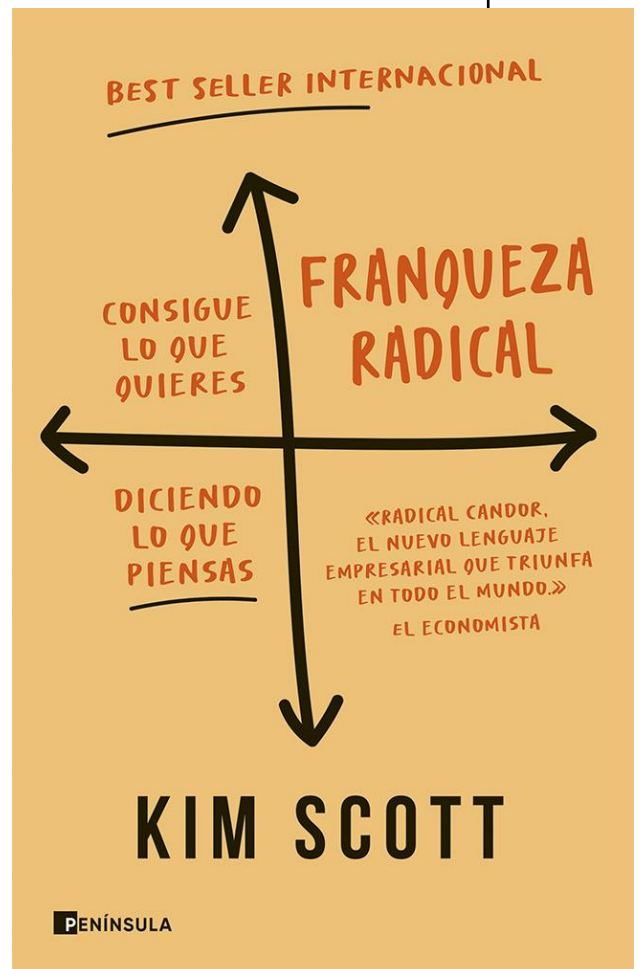
**KIM SCOTT**

**CONSIGUE LO QUE QUIERES  
DICIENDO LO QUE PIENSAS**

EL NUEVO MÉTODO DE  
LIDERAZGO PROFESIONAL  
QUE HA REVOLUCIONADO  
LAS EMPRESAS MÁS  
IMPORTANTES DEL MUNDO

**A LA VENTA EL 10 DE ENERO**

**\*Autora disponible para entrevistas**



**PARA AMPLIAR INFORMACIÓN, CONTACTAR CON:**

**Laura Fabregat | Responsable de Comunicación Área de Ensayo**

**682 69 63 61 | lfabregat@planeta.es**

## SINOPSIS

Hay una máxima que afirma que, si no tenemos nada bueno que decir, es mejor quedarnos callados. Pues bien, puede que este método valga para la vida cotidiana, pero aplicado a la gestión de equipos resulta catastrófico. Kim Scott, exdirectiva de empresas como Google y Apple, propone un enfoque innovador para un liderazgo más eficaz: el método «Radical Candor» o «Franqueza radical». La idea es sencilla: podemos sacar lo mejor de nuestros equipos con un mensaje que sea claro, crítico y empático a la vez.

En un mundo en constante evolución, donde el teletrabajo empieza a ser cada vez más habitual y los casos de *burnout* se disparan, es importante reformular los puestos de poder y buscar un modelo más satisfactorio para todos. Plagado de ejemplos pertinentes que invitan a la acción, *Franqueza radical* nos proporciona las claves para una gestión eficaz basada en la construcción de relaciones honestas y en la importancia de la reciprocidad y la crítica siempre que sean necesarias. El objetivo es sacar lo mejor de nuestro equipo al tiempo que creamos ambientes profesionales más sanos, comprometidos y productivos.



## LA AUTORA

**Kim Scott** es cofundadora y directora ejecutiva de Candor, Inc. Ha sido asesora de Dropbox, Kurbo, Qualtrics, Shyp, Twitter y muchas otras empresas tecnológicas. Fue profesora de la Universidad de Apple y trabajó en Google. Anteriormente, gestionó una clínica pediátrica en Kosovo y creó una fábrica de tallado de diamantes en Moscú. Vive con su familia cerca de Palo Alto, California.

«El año pasado, al aterrizar de un vuelo nocturno, encendí el móvil y echaba humo. Familiares, amigos y conocidos me preguntaban si había visto el episodio de la noche anterior de la serie de HBO *Silicon Valley*, la hilarante (y a veces atinada) parodia del lugar donde me había forjado mi carrera profesional. Eran malas noticias: habían parodiado la «franqueza radical» como una hoja de parra con la que tapar un comportamiento deleznable por parte de ejecutivos taimados. La mayoría de mis amigos me decían que no me preocupara, que el hecho de que a uno lo parodiaran en *Silicon Valley* era positivo. Que no me lo tomara a pecho. Pero yo tenía mis dudas. Había escrito un libro que aconsejaba a la gente prestar atención a las críticas, tomárselas en serio y aprender de ellas. Y sabía que debía predicar con el ejemplo.»

«[...] En gran medida, la serie *Silicon Valley* es tan divertida porque arremete contra la tendencia del sector tecnológico a envolver las conductas empresariales depredadoras tradicionales en un lenguaje idealista. Y aunque mi intención era justo la contraria, tal vez la expresión «franqueza radical» se confundiera con «hipocresía manipuladora» y con «agresividad desconsiderada» en el entorno laboral.»

«[...] El episodio de *Silicon Valley* me reveló algo importante: algunas personas estaban usando la franqueza radical como una licencia para comportarse como auténticos indeseables, confundiendo la agresividad desconsiderada y la hipocresía manipuladora con la franqueza radical. Yo había creado un esquema para evitar precisamente incurrir en esa confusión, pero no había quedado lo suficientemente claro. »

«[...] El inconveniente de la expresión «franqueza radical» es que a muchas personas les suena a un pariente no demasiado lejano del espíritu de Silicon Valley de «muévete rápido y rompe cosas» o «perturba ahora y exímete de responsabilidad luego.»

«[...] Para mí, la palabra *radical* describe una filosofía de la gestión a la par novedosa y distinta de todo lo anterior. La idea de que los jefes deberían utilizar su poder para comportarse como bravucones es rancia y banal, no nueva y radical. El principio básico en el que se apuntala la franqueza radical es que el mando y el control pueden obstaculizar la innovación y menoscabar la capacidad de un equipo para mejorar la eficacia de su trabajo cotidiano.»

«[...] Dado que la expresión «franqueza radical» se ha abierto camino en el vocabulario, no me queda más remedio que renovar la imagen del término *radical*. Pero tú no tienes que hacer nada. Sería un fastidio, y lo que pretendo es facilitarte la vida, no complicártela. Así que, si estás aplicando la franqueza radical y crees que puede existir alguna confusión respecto a su significado, he aquí una manera de asegurarte de que todo el mundo entienda que el objetivo

no es comportarse como un indeseable: utiliza esta nueva versión del esquema de la franqueza radical»



«[...] La franqueza compasiva implica actuar tanto con el corazón (implicación personal) como con la cabeza (cuestionamiento directo). Por desgracia, el término «franqueza radical» no parece comunicar esa idea a todo el mundo.»

**«*Franqueza radical* sitúa el establecimiento de relaciones saludables en el centro del trabajo de todo jefe. De hecho, mis frases favoritas en todo el libro son estas: «Las relaciones son la esencia de tu trabajo. Si crees que puedes [desempeñar tus responsabilidades como mánager] sin unas relaciones sólidas, estás engañado. No pretendo decir con ello que el poder, el control o la autoridad sin restricciones no puedan funcionar. De hecho, funcionan especialmente bien en una manada de babuinos o en un régimen totalitario. Pero si estás leyendo este libro es porque ese no es tu objetivo.»»**

«[...] La cabeza me daba vueltas, lo cual no me ayudaba a pensar con claridad: «¿Franqueza radical? ¡Tiene que existir una *app* para eso!». Así nació Candor, Inc. Y resultó que la idea no era tan ridícula. Russ Laraway, uno de los mejores directivos con los que he trabajado en mi vida, cofundó Candor, Inc. conmigo. En la junta directiva también estaba Shona Brown, la principal responsable de engendrar la cultura de Google. Además, entre mis inversores se contaban algunos de los de mayor éxito en Silicon Valley. De manera que mucha gente inteligente parecía considerar que era una buena idea. Pero no lo fue. Tras probar tres variantes distintas de nuestro software, nos dimos cuenta de que si el objetivo era conseguir que la gente se guardara el móvil en el bolsillo, se mirara a los ojos y se limitara a hablar, crear una aplicación carecía de sentido y solo restaba valor.»

«[...] La diversidad y la inclusión podrían ser perfectamente los aspectos en los que más necesitamos implementar la franqueza radical, pero también en los que más puede costarnos ofrecerla o solicitarla. Prácticamente cada vez que impartimos un taller o damos una charla, mis colegas y yo recibimos reacciones del tipo: «¿Cómo impacta la diversidad en la capacidad de una persona de ser radicalmente franca?». O: «La franqueza radical es más peligrosa en el caso de las mujeres que en el de los hombres, y más peligrosa aún con respecto a las mujeres negras que a las blancas, y a las lesbianas que a las heterosexuales. ¿Estáis seguros de que puede aplicarse de manera segura con personas que no tenemos los mismos privilegios que vosotros?».»

«Las *startups* que se catapultan al éxito suelen cimentarse en una cultura en la que las personas se cuestionan mutuamente de manera directa, e incluso con crudeza, sin dejar nunca de lado su implicación personal con su interlocutor. Eso ocurre porque empiezan siendo empresas pequeñas formadas por personas que se conocen mucho entre sí y que pugnan por sobrevivir.»

«Como casi todo el mundo, una vez tuve un jefe que era un cretino, un tipo que creía que humillar a los demás era una buena manera de motivarlos. Un día, un colega me puso por error en copia en una cadena de correos electrónicos en los que mi jefe me ridiculizaba repetidas veces ante mis compañeros. Cuando le pedí explicaciones, me dijo que no dejara que mi «preciosa cabecita» se preocupara por ese asunto. En serio.»

«[...] En parte a resultas de aquella experiencia fundé mi propia empresa, Juice Software. Mi objetivo era crear un entorno en el que las personas amaran su trabajo y se respetaran entre sí. Mis amigos solían reírse de mí cuando se lo explicaba, como si les estuviera hablando de una comuna, en lugar de una empresa. Pero iba en serio. Me pasaba más de ocho horas al día en el trabajo. Si no disfrutaba trabajando y con mis colegas, la mayor parte de mi breve tiempo en este planeta sería infeliz.»

«Por desgracia, si bien conseguí evitar los errores que había cometido mi jefe, lo cual no era difícil, incurrí en un conjunto distinto de fallos. En un intento por crear un entorno laboral positivo y sin estrés, dejé de lado la parte ardua pero imprescindible de ser la jefa: confrontar sin rodeos a los empleados que no estaban haciendo bien su trabajo. No conseguí crear un clima en el que a las personas que no estaban cumpliendo las expectativas se las advirtiera a tiempo para poner remedio a la situación.»

«Cuando echo la vista atrás, enseguida me viene a la mente una persona a quien llamaré «Bob». Bob era una de esas personas que cae bien al instante y que hace que ir al trabajo sea un placer. Era un colega amable, divertido, considerado y comprensivo. Y, además, había llegado ante mí con un currículum estelar y unas referencias magníficas. Parecía el candidato ideal para el puesto y lo contraté encantada. Solo había un problema: su trabajo era inaceptable. Al poco de contratarlo había perdido toda la confianza en él.»

«[...] Si eres *mánager*, entenderás enseguida que aquel fue un momento de inflexión en mi relación con Bob, así como un importante barómetro de éxito o fracaso para mi equipo. El

trabajo de Bob ni siquiera se aproximaba a ser aceptable. Éramos una empresa pequeña que se esforzaba por ponerse de pie y teníamos un margen nulo para rehacer todo su trabajo o para sacarle las castañas del fuego. Lo supe en aquel momento. Sin embargo, cuando me reuní con él, fui incapaz de abordar el problema.»

«[...] ¿Qué había pasado? Para empezar, Bob me caía bien y no quería ser excesivamente dura con él. Durante la reunión en la que revisamos su documento lo había visto tan nervioso que había temido que rompiera a llorar. Y como a todo el mundo le caía tan bien, me preocupaba que, si lloraba, los demás creyeran que me había comportado como una cretina. En segundo lugar, a menos que su currículum y sus referencias fueran inventados, en el pasado había hecho un trabajo sensacional. Quizá estuviera distraído por algún problema en casa o no estuviera acostumbrado a nuestra metodología de trabajo. Fuera cual fuese el motivo, me convencí de que Bob conseguiría volver a alcanzar el nivel de desempeño que había hecho que lo contratáramos. Y, en tercer lugar, yo misma podía arreglar el documento por el momento y sería mucho más rápido que enseñarle a reescribirlo.»

«Abordemos primero cómo afectó todo esto a Bob. Recordemos que Bob sabía que no había hecho un buen trabajo y, por consiguiente, mis falsos elogios solo consiguieron confundirlo. Le permitieron autoengañarse y pensar que podía continuar por el mismo camino, cosa que hizo. Al no lidiar con el problema, lo que hice fue no incentivarlo a esforzarse más y lo induje a pensar que lo que había hecho era aceptable. Cuesta mucho decirle a alguien que está metiendo la pata. A nadie le gusta herir los sentimientos de los demás, a menos que sea un sádico. Y tampoco quieres que esa persona o el resto del equipo piensen que eres un capullo. Además, desde que aprendemos a hablar nos dicen: «Si no vas a decir algo bonito, mejor no digas nada». Y, de repente, tu trabajo consiste precisamente en hacer lo contrario.»

«[...] como es lógico, la repercusión de mi conducta hacia Bob no se detuvo en él: otros miembros del equipo se preguntaban por qué aceptaba un trabajo tan mediocre. Siguiendo mi ejemplo, también intentaron cubrirle las espaldas. Corregían errores que cometía o rehacían su trabajo, normalmente privándose de horas de sueño. A veces es necesario cubrir a alguien durante un breve período, por ejemplo, si la persona está atravesando una crisis. Pero, cuando la situación se prolonga, empieza a pasar factura. Gente que había hecho un trabajo excepcional hasta entonces empezó a volverse descuidada. E incumplimos algunos plazos. No obstante, como sabía por qué se habían retrasado los colegas de Bob, me abstuve de ser demasiado severa con ellos.»

«[...] Como suele ocurrir cuando la gente no sabe si se está apreciando la calidad de su trabajo, los resultados empezaron a resentirse, y la moral empezó a decaer.»

«Ante la perspectiva de perder a mi equipo, supe que no podía posponer aquel asunto por más tiempo. Invité a Bob a tomar un café. Él esperaba mantener una charla distendida y, en lugar de eso, tras las cordialidades de rigor, lo despedí. Nos quedamos ambos abatidos, con las magdalenas y los cafés con leche en la mesa. Tras un silencio insoportable, Bob corrió su silla, haciendo chirriar el metal contra el mármol, y me miró a los ojos: «¿Por qué no me lo dijiste?»»

«[...] Mientras le daba vueltas a su pregunta en la cabeza, añadió: «¿Por qué nadie me dijo nada? ¡Pensaba que me apreciabais!». Aquel fue el momento de mi carrera profesional en el que toqué fondo. Había cometido una serie de errores, y era Bob quien pagaba por ello. No solo mis elogios anteriores habían sido una falacia, sino que nunca le había hecho ninguna crítica. Y tampoco le había pedido nunca que me comentara sus impresiones, lo cual tal vez habría abierto la puerta a abordar el asunto y, quizá, a encontrar una solución. Pero lo peor de todo es que no conseguí establecer una cultura en la que los colegas de Bob le advirtieran de manera natural que estaba descarrilando. La cohesión del equipo empezó a resquebrajarse, y se apreciaba en nuestros resultados. La falta de elogios y de críticas constructivas tuvo unas consecuencias absolutamente calamitosas en el equipo y en nuestro rendimiento. Se puede trazar una línea recta entre la falta de *Feedback* y un equipo disfuncional que obtiene malos resultados.»

«Aprendí tanto sobre cómo ser una buena jefa de la gente que trabajaba para mí como de la gente para quien yo trabajaba. Experimentamos con la idea de no tomar ninguna decisión en mis reuniones de personal, sino delegarlas en las personas a quien afectaban de manera más directa. Y comenzamos a ser más eficientes.»

**«[...] en Google, los altos cargos no podían recurrir solo a su «poder» o «autoridad» para conseguir que se hiciera el trabajo. Tenían que ingeniarse una manera distinta, y mejor, de hacerlo.»**

«[...] Describía el mandato de Apple University con las siguientes palabras: «Queremos desafiar la atracción gravitatoria de la mediocridad empresarial». Y un elemento importante para conseguir ese objetivo era dotar de contenido una materia: Gerencia en Apple. Cuando me ofrecieron el trabajo de diseñar e impartir esa clase, no dejé pasar la oportunidad. La asignatura Gerencia en Apple iba destinada a personas que ocupaban por primera vez un puesto de dirección, pero los ejecutivos consideraron que también resultaría útil para los *mánager sénior* de sus equipos.»

«Para mí, aquello fue una revelación. Apple crecía a pasos agigantados y ya superaba en tamaño a Google. Y, sin embargo, allí había hueco para personas con todo tipo de ambiciones. En Apple tenías que ser excepcional en tu trabajo y disfrutar haciéndolo, pero no tenías por qué estar obsesionado con ascender para tener una carrera que te llenara. En Google, yo había infravalorado sistemáticamente a las «estrellas del rock». Dicho error había causado mucha infelicidad a personas que habían hecho aportaciones valiosas. La apuesta de Google por las personas con una trayectoria de desarrollo pronunciada era en parte una reacción contra la norma en las empresas tradicionales, que tienden a cortarles las alas a los empleados que aspiran a «cambiarlo todo». En Apple tenían cabida todos los tipos de ambición, y eso explica, en parte, cómo creció a la par que ofrecía resistencia a la «atracción gravitatoria de la mediocridad empresarial». [...] »

«[...] Yo esperaba encontrar lo contrario en Apple, porque me había creído el relato de un Steve Jobs ultracontrolador que transmitía como un visionario sus ideas desde la cúspide, que no

toleraba la disidencia y que guiaba a su equipo para hacer realidad sus visiones. Pero no era cierto.»

«[...] En Apple, como en Google, la capacidad de un jefe de lograr resultados tenía mucho más que ver con escuchar e intentar entender que con decirles a los demás qué hacer, con debatir que con dirigir, con motivar a los demás a decidir que con tomar decisiones personalmente, con persuadir que con dar órdenes y con aprender más que con saber. »

## **LAS RELACIONES SON ESENCIALES PARA TU TRABAJO**

«[...] Silicon Valley era un entorno ideal para investigar las relaciones entre jefes y sus subalternos directos. Hace veinte años, tener habilidades gerenciales no era algo que se enseñara ni que se recompensara en Silicon Valley; en cambio, hoy las empresas están obsesionadas con este tema. »

«[...] ¿Cuál es la naturaleza adecuada de esa relación? El capitalismo gerencial es un fenómeno relativamente nuevo, de manera que esta relación humana no está descrita en la filosofía clásica. Pese a que en la actualidad casi todo el mundo tiene un jefe en algún momento de su vida, la esencia de esta conexión ha recibido poca atención en la filosofía, la literatura, el cine y el resto de las maneras como analizamos las relaciones que rigen nuestras vidas. Y yo quiero paliar esa deficiencia, porque la base para ser un buen jefe, ya sea en Apple, en Google o en cualquier otra empresa del planeta, es entablar relaciones saludables. El término que he encontrado que mejor describe esta relación es «franqueza radical». »

«[...] No pretendo decir con ello que para ser un buen jefe haya que insultar, gritar o ser grosero. De hecho, yo no recomendaría hacerlo, porque, incluso aunque la relación evolucione hasta el punto en que se da por sentado el respeto mutuo, como jefe en ocasiones puedes malinterpretar señales. Lo que intento decir es, más bien, que si eres alguien que se siente más cómodo comunicándose así, tienes que establecer relaciones de confianza que lo resistan y contratar a gente capaz de adaptarse a tu estilo.»

## **FORJA RELACIONES BASADAS EN LA FRANQUEZA RADICAL**

«[...] Apenas había puesto el pie en la oficina cuando un colega se me acercó corriendo. Necesitaba hablar conmigo de inmediato. Acababa de saber que podía necesitar un trasplante de riñón y estaba alteradísimo. Una hora y dos tazas de té después, parecía más tranquilo. Al dirigirme a mi mesa, pasé por delante de un colega cuyo hijo estaba en la UCI. Y tenía que preguntarle cómo se encontraba. «¿Qué tal ha pasado tu hijo la noche?», me interesé. No había mejorado, y cuando me explicó cómo había transcurrido la noche a los dos se nos anegaron los ojos de lágrimas. Así que le convencí de que se tomara el día libre y se dedicara una hora a sí mismo antes de regresar al hospital. Me alejé de su mesa emocionalmente exhausta. De camino a mi despacho, pasé por delante del responsable de control de calidad. Las noticias de su hija



eran más alentadoras: había conseguido las mejores notas de todo el estado en un examen de matemáticas estandarizado. Quería explicármelo todo. Sentí un latigazo emocional al saltar de la compasión al júbilo. Cuando por fin llegué a mi mesa, no tenía ya ni tiempo ni reservas emocionales para ponerme a pensar en tarifas. Me importaban todas aquellas personas, pero me sentía agotada, y frustrada por no haber hecho nada «de provecho». »

**«[...] “¿En qué se supone que consiste mi trabajo? —le pregunté—. ¿En crear una empresa que funcione o en hacer de niñera?” »**

«[...] Leslie, una antigua ejecutiva de Microsoft con una determinación férrea, no pudo contenerse: «No estás haciendo de niñera —me respondió—. ¡Se llama gestión, y es tu trabajo!». Cada vez que me invade la sensación de que tengo algo más «importante» que hacer que escuchar a los demás, recuerdo las palabras de Leslie: «¡Es tu trabajo!». He utilizado la frase de Leslie con decenas de nuevos directivos que me han venido a ver al cabo de unas semanas de asumir su nuevo cargo lamentándose de sentirse como «niñeras» o «psicólogos». »

«[...] Infravaloramos la «labor emocional» de ser jefe. Ese término suele reservarse para personas que trabajan en el sector de los servicios o de la sanidad: psiquiatras, enfermeros, médicos, camareros, azafatos de vuelo... Pero en las páginas que siguen te demostraré que esa labor emocional no solo forma parte de tu trabajo, sino que es la clave para ser un buen jefe. »

« Una vez despachadas las cuestiones semánticas, la siguiente pregunta suele ser muy básica: ¿qué hacen los jefes, mánager y directivos? ¿Ir a reuniones? ¿Enviar correos electrónicos? ¿Decirles a los demás lo que tienen que hacer? ¿Idear estrategias y delegar su ejecución en otras personas? Resulta tentador imaginar que se dedican a estar de brazos cruzados. Pero, en última instancia, los jefes son los responsables de los resultados. No logran esos resultados haciendo ellos todo el trabajo, sino encauzando a sus equipos. Un jefe da *Feedback* para guiar a su equipo a conseguir resultados. Las preguntas que suelen formularme a continuación se apiñan alrededor de cada una de estas tres áreas de responsabilidad de los mánager: guía, equipo y resultados. »

**« Construir un equipo cohesionado implica meditar bien quiénes son las personas idóneas para los puestos idóneos: contratar, despedir y ascender. »**

## **LAS RELACIONES, Y NO EL PODER, SON LO QUE TE HACE AVANZAR**

«[...] La primera pregunta que me hizo cuando empecé a hacerle de *coach* fue: «Acabo de contratar a varias personas para ocupar cargos de dirección en mi equipo. ¿Cómo puedo establecer una relación personal con cada una de ellas rápidamente para poder confiar en ellas y que ellas confíen en mí?». Muy pocas personas ponen el foco en la dificultad esencial de la gestión que abordó Ryan: establecer una relación de confianza con cada uno de tus subalternos directos. Si diriges una gran empresa, no puedes tener una relación con todo el mundo, pero sí puedes llegar a conocer de verdad a las personas que ocupan el escalón inmediatamente inferior al tuyo. »

«[...] Pese a todo, estas relaciones son fundamentales para tu trabajo. Determinan si eres capaz de cumplir tus tres responsabilidades como *mánager*: 1) crear una cultura del *Feedback* (con elogios y críticas constructivas) que permita a todo el mundo avanzar en la dirección correcta; 2) entender las motivaciones de cada miembro de tu equipo lo bastante bien como para evitar que se quemen o se aburran y mantener al equipo cohesionado; y 3) fomentar la colaboración para lograr resultados. Si crees que puedes hacer estas cosas sin unas relaciones sólidas, estás engañado. »

## FRANQUEZA RADICAL

«[...] Se trata de implicarse de verdad, de compartir algo más que tu yo laboral y de invitar a tus subalternos a hacer lo mismo. No basta con preocuparse solo de la competencia de las personas para desempeñar su trabajo. Para mantener una buena relación, tienes que mostrarte entero e implicarte con las personas que trabajan para ti como los seres humanos que son. »

« La segunda dimensión comporta interpelar a tus empleados cuando no están haciendo un trabajo aceptable, y alentarlos cuando su trabajo es bueno; implica también decirles que no conseguirán el nuevo puesto al que aspiraban o que vas a contratar a un nuevo jefe que estará «por encima» de ellos; y explicarles que los resultados no justifican una mayor inversión en el proyecto que tienen entre manos. Proporcionar un *feedback* sincero, dejar claro quién hace qué en un equipo y mantener el listón alto con relación a los resultados [...]»

«La franqueza radical es el resultado de combinar la implicación personal con el cuestionamiento directo. La franqueza radical genera confianza y abre la puerta al tipo de comunicación que te ayuda a alcanzar tus metas. Y aborda directamente los temores que la gente me transmite cuando me formula preguntas sobre los dilemas gerenciales que afronta. »

« ¿Por qué «franqueza»? La clave para conseguir que todo el mundo se acostumbre a ser directo cuando cuestiona a los demás (¡y a ti!) estriba en hacer hincapié en que es necesario comunicarse con la claridad suficiente para que no quede espacio para la interpretación, pero también desde la humildad. Elegí el término «franqueza» en lugar de «verdad» porque no me parece que creerse conocedor de la verdad sea ejemplo de humildad.»

«[...] Cuando es el jefe quien fomenta y apoya la franqueza radical, la comunicación fluye, los resentimientos enquistados afloran a la superficie y se resuelven, y las personas no solo empiezan a apreciar su trabajo, sino también a sus colegas y el lugar donde trabajan. Y cuando todo el mundo hace su trabajo a gusto, el equipo obtiene mejores resultados. La felicidad resultante es el éxito más allá de todo éxito. »

## FEEDBACK EN TODAS DIRECCIONES

«[...] Impresionante, ¿no? ¿Cuántas veces has intentado dar *Feedback* que cae en oídos sordos? ¿Cómo puedes asesorar de un modo que confronte una situación específica, tal como hizo

Sheryl, y tenga un efecto de onda expansiva que cambie el modo de comunicarse de todo el mundo? Desde aquel encuentro me he pasado una década formando a la nueva generación de altos cargos de Silicon Valley para que cambien su manera de dar *feedback*, tanto mediante elogios como mediante críticas constructivas. Y es asombrosamente fácil. Cualquiera puede aprender a hacerlo. Un buen *feedback* se apunala en dos dimensiones: la implicación personal y el cuestionamiento directo. »

## DESCUBRE QUÉ MOTIVA A CADA MIEMBRO DE TU EQUIPO

« Volvamos a la dimensión de la «implicación personal» de la franqueza radical. Para formar un gran equipo, debes entender en qué medida el trabajo de cada persona encaja con sus objetivos en la vida. Necesitas llegar a conocer bien a cada uno de tus subalternos directos, establecer relaciones humanas de verdad, relaciones que evolucionen a medida que las personas evolucionan. Pero asignar las personas adecuadas a las funciones adecuadas dentro de tu equipo te obligará a cuestionarlas de manera más directa que cuando te limitabas a darles *feedback*, y eso puede tener un cierto impacto no solo en sus sentimientos, sino también en sus ingresos, en la evolución de su carrera profesional y en su capacidad para conseguir lo que se proponen en la vida. Construir un equipo cuesta.»

«[...] Una responsable de Apple tenía un método para clasificar los distintos tipos de ambición que movían a los miembros de su equipo y eso le permitía decidir a qué puestos asignarlos. Para mantener al equipo cohesionado, necesitas tanto estrellas del rock como superestrellas, explicaba. »

«[...] Las estrellas del rock son sólidas como las rocas. Adoran su trabajo. Han encontrado su ritmo. No aspiran a conseguir un empleo mejor si va a alejarlas de lo que se les da bien hacer. No todos los artistas quieren tener una galería; de hecho, la mayoría no quiere. Si congratulas y recompensas a las estrellas del rock, se convertirán en personas de tu máxima confianza. En cambio, si las asciendes a cargos que no les interesan o para los cuales no estén preparadas, las perderás, o lo que es aún peor, acabarás despidiéndolas. Las superestrellas, por otra parte, necesitan que las desafíen y les brinden nuevas oportunidades para evolucionar constantemente. »

## RESULTADOS

«El objetivo último de la franqueza radical es alcanzar colectivamente unos resultados que no podrían conseguirse de manera individual. Has instaurado una cultura del *feedback*. Has formado un equipo ejemplar que encarna el espíritu de la franqueza radical implicándose a nivel personal y cuestionando a los demás de manera directa. A resultas de ello, el equipo atina más que nunca y, lo que quizá sea más importante, ha desarrollado la calidad de autocorregirse que le permite resolver la mayoría de los problemas incluso antes de ser consciente de ellos. Pero no es momento de comprarse el yate y poner rumbo al Caribe. Lo que tienes que hacer ahora

es utilizar el regalo de la franqueza radical, toda esa energía y ese tiempo liberados, para concentrarte en que el trabajo de tu equipo redunde en unos resultados magníficos.»

«[...] Las conversaciones individuales o cara a cara son imprescindibles, tu mejor oportunidad para escuchar, para escuchar de verdad, a las personas de tu equipo con el fin de asegurarte de entender su perspectiva sobre lo que funciona y lo que no. También te brindan la oportunidad de conocer mejor a tus subordinados directos y de progresar por la dimensión de la «implicación personal» del esquema de la franqueza radical.»

« El tiempo no se dilata, pero también es vital para las relaciones. Las reuniones individuales deberían ser un cuello de botella natural que determina cuántos subordinados directos puede tener un jefe. A mí me gusta reunirme con cada persona que trabaja directamente para mí al menos quince minutos a la semana. Pero no soporto incluir más de cinco horas de reuniones individuales en mi agenda.»



**Para ampliar información, contactar con:**

**Laura Fabregat (Responsable de Comunicación Área de Ensayo)**

**M: 682 69 63 61 / E: [lfabregat@planeta.es](mailto:lfabregat@planeta.es)**