

Metas y visión de logro

Mentalidad de crecimiento

Dweck (2006) expone dos clases distintas de mentalidad: la mentalidad del experto (**fixed mindset**) y la mentalidad de crecimiento (**growth mindset**). Estas dos clases de mentalidad guían todo el proceso de interpretación de la realidad.

La mentalidad del experto crea un monólogo interior de juicio, donde interpreta todos los eventos que suceden en términos dramáticos del todo o nada. La mentalidad de crecimiento, por otro lado, también 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 (Dweck, 2006).



Dependiendo del tipo de mentalidad que se tenga será la disposición que tenga la persona a interpretar los fracasos, tomar riesgos, tener cierta actitud ante el aprendizaje o tendencia a sucumbir ante el miedo, entre muchas otras, moldeando de esta manera su realidad.

Mentalidad del experto	Mentalidad de crecimiento
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.

“Yo no divido al mundo entre los fuertes y los débiles o entre los éxitos y los fracasos... Yo divido al mundo entre los aprendices y los no aprendices”

Benjamin Barber

Los dos tipos de mentalidad involucran esta gran diferencia. Claramente, las personas que se caracterizan por tener una mentalidad de crecimiento prosperan mientras se someten a esfuerzos importantes, mientras que las personas con mentalidad de expertos prosperan cuando se sienten seguros y en su zona de confort. Las personas en el segundo grupo tienden a perder interés cuando su inteligencia o habilidad está en juego. Las personas que desafían la realidad y alcanzan objetivos extraordinarios tienden a ser

personas con mentalidad de crecimiento, ya que, a mayor reto, más grande es el interés e involucramiento.

Cuando se tiene o 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.

Metas ambiciosas

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 hacen que las personas aumenten su nivel de productividad al ser retadoras.

Las metas ambiciosas son especialmente efectivas influenciando el desempeño si tienen los siguientes cinco atributos del acrónimo SMART:



S Específica en lugar de general. Una meta específica provee un estándar claro o un nivel de desempeño deseado.

M Medible en lugar de vaga. Una meta medible se puede evaluar claramente.

A Alineada en lugar de irrelevante. Las metas alineadas son consistentes con los propósitos de la organización.

R Realista en lugar de imposible. Una meta realista debe ser retadora, pero no imposible.

T 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.

Para conocer más sobre **cómo realizar metas SMART**, revisa el siguiente sitio:

University of California. (s.f.). *SMART Goals: A How to Guide*. Recuperado de <https://www.ucop.edu/local-human-resources/files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf>

Metas Everest

Los líderes positivos definen a las metas Everest como aquellas que van más allá de una meta común, pues se orientan hacia el logro de una desviación positiva. Las metas Everest son claras y contundentes, tienen un punto focal, construyen espíritu de equipo, son emocionantes y energéticas, conectan personas a una pasión profunda, son fáciles de explicar, son visionarias y hacen que las personas se comprometan con sus propósitos (Cameron, 2013). Poseen características similares a las metas ambiciosas SMART. Sin embargo, tienen cinco características adicionales únicas que las distinguen de otro tipo de metas y que conducen a un desempeño significativamente mayor (Cameron, 2013). A continuación, se detalla cada una de estas:

- Las metas Everest representan desviación positiva

Para mostrar lo que significa desviación positiva, observemos el espectro en la parte inferior donde se identifican tres condiciones: una condición de desviación negativa a la izquierda (representada por equivocaciones), una condición normal o esperada en el centro y una desviación positiva o una condición extremadamente deseable en la derecha.

Al extremo derecho del espectro también se le puede referir como el estado virtuoso. Es decir, el mejor estado de la condición humana o la aspiración más alta que los humanos tienen para sí mismos.

Al espacio entre el lado izquierdo del espectro y la mitad se le puede llamar brecha del déficit, donde hay problemas, obstáculos y equivocaciones. Al espacio entre la mitad y el lado derecho se le puede llamar brecha de abundancia. Las metas Everest se concentran en la brecha de abundancia en lugar de en la brecha de déficit (Cameron y Lavine, 2006).



- Las metas Everest representan bienes de primera intención

Los bienes de primera intención representan aquello que es bueno por naturaleza y que debe escogerse por su propio bien, como el amor, la sabiduría y la realización. Dichos bienes poseen valores inherentes y son deseables debido a su valor intrínseco (Cameron, 2013).



Los bienes de segunda intención incluyen aquello que es bueno por el bien de obtener algo más, como las ganancias, el prestigio o el poder. Un indicador de las diferencias entre bienes de primera y segunda intención es que la gente jamás se cansa o harta de los bienes de primera intención. Por ejemplo, el amor y la sabiduría nunca llegan a tener un límite. Lo mismo no es aplicable para los bienes de segunda intención, los cuales pueden llevar a la saciedad y rendimiento decreciente. No se consigue una meta Everest con el fin de recibir reconocimiento, recompensas u ovación. El logro por sí mismo posee todo el valor y significado que se necesita (Deci, Koestner y Ryan, 1999). Esto es muy semejante al sentimiento de vocación en un empleo (Wrzniewski, 2012).

- Las metas Everest poseen orientación afirmativa



Este tipo de metas no se concentran meramente en resolver problemas, reducir obstáculos, superar retos o deshacerse de dificultades; más bien, se concentran en oportunidades, posibilidades y potencial; tienden a enfocarse en fortalezas y en tomar provecho de los dones que tratan con debilidades y fracasos pasados. Estas afirman una orientación optimista (no eliminan problemas únicamente). Las metas Everest se concentran en brechas de abundancia y en la virtud como el resultado deseado (Ryan y Deci, 2001).

- Las metas Everest representan un aporte

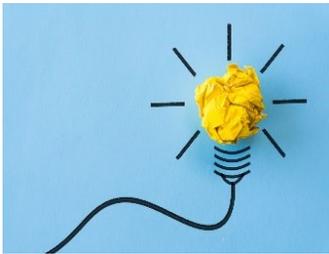
La realización de una meta representa una recompensa para la persona. Además, los resultados podrían llegar a beneficiar a terceros. Así, las metas se pueden categorizar en **metas de logros** y **metas de aportes** (Cameron, 2013).

Las metas de logros se concentran en interés propio, obtener los resultados deseados y concretar algo que tenga satisfacción propia o que aumente la autoestima e imagen positiva a la vista de otros. Las metas de aporte se concentran en proveer beneficios a terceros (hacer una aportación); es decir, se concentran en lo que los individuos pueden dar comparado con lo que pueden obtener.



Las metas de aporte encuentran su motivación más por la benevolencia que por el anhelo de adquisición. Se ha encontrado que cuando las metas de aporte predominan sobre las de logro, llevan a un desempeño significativamente más alto, mayor aprendizaje y desarrollo, mayores niveles de confianza interpersonal, más relaciones solidarias, niveles más bajos de depresión, menor sensación de soledad y mayor significado en el trabajo (Crocker, Olivier y Nuer, 2009). Las metas Everest se concentran más en hacer un aporte y crear valor que en un beneficio propio para obtener reconocimiento.

- Las metas Everest crean y fomentan energía positiva

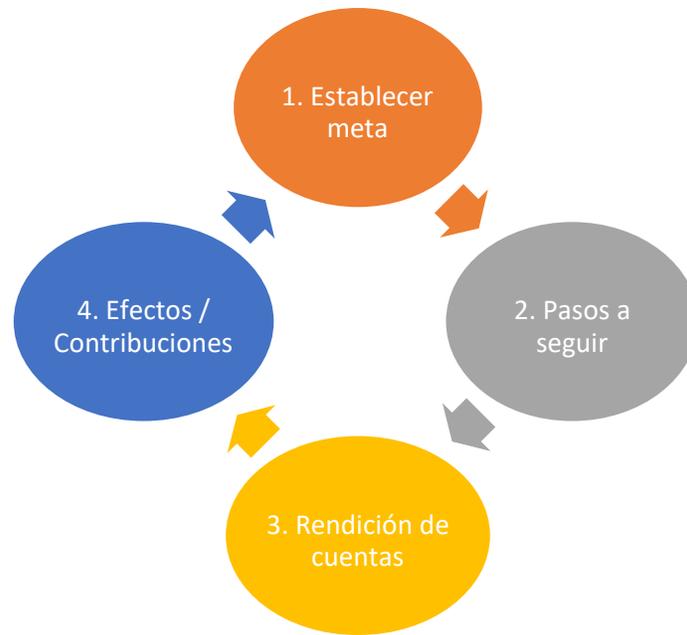


Las metas Everest son energizantes por naturaleza. No necesitan fuentes externas de motivación para seguir las. La gente no se cansa de perseguirlas, sino que encuentran inspiración, motivación y energía al realizarlas. No hay motivos o incentivos externos que presionen a las personas para que sigan estas metas, pues por sí mismas proveen la energía positiva necesaria para su propósito.

Cómo lograr metas Everest

El mero establecimiento de una meta Everest no es garantía de que el rendimiento cambie de ninguna manera. Las declaraciones de objetivos deben ir acompañadas de asistencia adicional. Específicamente, el objetivo debe integrarse con un conjunto de pasos de acción y mecanismos de responsabilidad.

Cameron (2013) propone los siguientes cuatro pasos para asegurar el cumplimiento de la meta:



Una vez considerados los pasos anteriores, es importante tener presente lo siguiente:

- Las metas establecidas deben estar enfocadas hacia la desviación positiva.
- Las pequeñas victorias son esenciales. Mientras más difícil sea la meta, esta requerirá numerosos y específicos pasos a seguir.
- Hacer que sea más difícil fracasar que tener éxito. Con frecuencia, las personas encuentran maneras para evitar cumplir realmente con el objetivo. El rendir cuentas, pedir apoyo y establecer consecuencias ayuda a bloquear esas tendencias.
- Encontrar una motivación intrínseca es vital. La persona debe encontrar una razón de valor personal para cumplir la meta.

Referencias bibliográficas citadas en esta explicación

- Bandura, A., y Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K., y Lavine, M. (2006). *Making the Impossible Possible: Leading Extraordinary Performance - The Rocky Flats Story*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Crocker, J., Olivier, M., y Nuer, N. (2009). Self-image Goals and Compassionate Goals: Costs and Benefits. *Self and Identity*, 8(2-3). Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15298860802505160>
- Deci, E., Koestner, R., y Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Estados Unidos: Ballantine Books.
- Ryan, R., y Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Talks at Google. (2015, 16 de julio). *Carol Dweck: "The Growth Mindset" | Talks at Google* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-71zdXCMU6A>
- Wrzniewski, A. (2012). Callings. En K. Cameron y G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Estados Unidos: Oxford University Press.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.